



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR**  
**NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Telmo de Moura Passareli**

**A Natureza de Sociedades de Produtores de Leite  
Fornecedoras de Matéria-Prima para a Indústria em Rondônia**

**PORTO VELHO**  
**2011**

**TELMO DE MOURA PASSARELI**

**A Natureza de Sociedades de Produtores de Leite  
Fornecedoras de Matéria-Prima para a Indústria em Rondônia**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCS) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), turma de 2009, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Dr. Theophilo Alves de Souza Filho.

**Porto Velho  
2011**

Passareli, Telmo de Moura.  
P286n A natureza de sociedades de produtores de leite fornecedoras de matéria-prima para a indústria em Rondônia/ Telmo de Moura Passareli – Porto Velho/RO: UNIR, 2011.  
135 f.:il.

Dissertação (Mestrado em Administração). Apresentada ao PPGMAD – Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração) do NUCSA – Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas) UNIR - Universidade Federal de Rondônia.  
Orientador: Prof. Dr. Theophilo Alves de Souza Filho.

1. Agronegócio. 2. Cadeia Produtiva. 3. Leite. 4. Economia Institucional. I. Souza Filho, Theophilo Alves de. II. Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III. Título.

CDU – 338.43

Catálogo na publicação: Leonel Gandi dos Santos – CRB11/753

**Telmo de Moura Passareli**

**A Natureza de Sociedades de Produtores de Leite  
Fornecedoras de Matéria-Prima para a Indústria em Rondônia**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada pelo Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

Data da aprovação: ...../...../.....

---

Prof. Dr. Osmar Siena  
Coordenador do PPGMAD/UNIR

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Theophilo Alves de Souza Filho (orientador) – PPGMAD/UNIR

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mariluce Paes de Souza (examinadora) – PPGMAD/UNIR

---

Prof. Dr. Indio Campos (examinador externo) – NAEA/UFPA

Porto Velho  
2011

**À minha esposa, Paula,  
e a meus filhos, Pedro e Alvaro.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço.

Ao meu orientador, pela paciência,  
e à professora Mariluce, por acreditar.

Aos professores do programa, pelo exemplo e pela partilha.

Aos colegas de classe, pela vivência e tantos galhos quebrados,  
e ao Paulo, pela amizade e acolhida.

À Paula, pelo amor e perseverança,  
e aos filhos, pela paciência e esperança.

Aos pais, por tudo e mais um pouco.

Também aos colegas de trabalho e até ao chefe,  
simplesmente pela tolerância.

## RESUMO

Este trabalho constituiu um estudo sobre a natureza de sociedades de produtores de leite fornecedoras de matéria-prima para a indústria processadora em Rondônia, na região abrangida pelo arranjo produtivo local do leite no centro do estado. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, buscando apresentar e esclarecer o fenômeno e os conceitos e ideias a ele inerentes, para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. Seu objetivo é identificar as características que evidenciam a natureza econômica e jurídica dessas organizações societárias privadas de produtores que vêm sendo formadas com a aquisição em comum de tanques de resfriamento do leite que é destinado às indústrias processadoras, como matéria-prima. Para a realização da pesquisa, utilizou-se o método de estudo multicase, selecionados na área rural do município de Castanheiras – RO, uma região sob a influência do polo econômico do município de Rolim de Moura – RO localizada na bacia leiteira em que se encontra o arranjo produtivo local do leite em Rondônia. Os dados foram coletados mediante entrevista aos produtores participantes das unidades estudadas, no decorrer do ano de 2011. Os casos foram analisados na sua dimensão organizacional pelo arcabouço teórico da nova economia institucional, tendo sido encontradas evidências de que constituem organizações inseridas no conceito de firma proposto pela nova economia institucional; na sua dimensão jurídica pela teoria da empresa, tendo sido encontradas evidências de características das sociedades empresárias em comum, não personificadas; e na dimensão da cadeia produtiva do leite pela respectiva teoria, tendo sido localizado seu formato organizacional no desenho da cadeia produtiva do leite em Rondônia, situando-o no mesmo patamar de outros agentes acumuladores de matéria-prima para a indústria, como as cooperativas e associações, e também outros intermediários. Encontrou-se, nas unidades estudadas, uma função de produção bem simplificada, limitando-se às operações de recebimento do leite entregue pelos participantes para resfriamento e posterior venda à indústria, mediante negociação a mercado. As unidades possuem instalações próprias e um administrador designado pelos participantes, constituindo firmas autônomas, num arranjo que não chega a ser explicado pela teoria dos mecanismos de governança via solução hierárquica, via mercado ou por formas mistas de hierarquia e mercado, demonstrando que, nesse contexto social, persistem formas ineficientes e arriscadas de alocação de recursos econômicos. A partir dos resultados da pesquisa torna-se possível dar um tratamento legal mais adequado às organizações do tipo estudado, tendo sido sugerida, entretanto, a realização de estudos mais profundos, com base nas suas constatações.

Palavras-chave: Sociedade. Cadeia produtiva. Leite. Economia institucional. Teoria da empresa.

## ABSTRACT

This paperwork compounds a study on the nature of some milk farmer's companies, suppliers of raw material to the dairy processing industry in Rondônia, Brazil, in the region comprised by the milk local productive arrangement by the center of the State. It makes to a qualitative research, exploratory in nature, seeking after to introduce and enlighten the phenomenon and the concepts and ideas inherent to it, in order to formulate approaches that corresponds more to further studies development. Its article is to identify attributes that evince the economic and legal nature of these private company organizations of milk farmers that have been formed through the acquisition, in common, of chilling tanks for the milk that is addressed to the dairy industry, as raw material. In order to accomplish the research, it has been used multi-case studies, selected in the countryside of Castanheiras county (Rondônia, Brazil), an area under the influence of the economic pole of Rolim de Moura county (Rondônia, Brazil) located in the milk basin in which is sited the milk local productive arrangement in Rondônia. Data have been gathered through interview to the milk farmers associated to the studied unity, in the slip of the year of 2011. Cases have been examined in their organizational dimension through the theoretical basis of the new institutional economics, and evidences that they constitute organizations inserted in the concept of firms proposed by the new institutional economics have been found; they have been examined in their legal dimension through the enterprise theoretical foundations, and evidences of non-incorporated companies attributes have been found; and they have been examined in the dimension of the milk filière through this respective theoretical foundations, and it has been located their organizational form in the milk filière design in Rondônia, Brazil, sitting it in the same landing of other industry's raw material stockpile agents, such as cooperatives and associations, and other intermediary agents as well. It has been found, in the studied unities, a very simplified production function, restricted to the operations of receiving the milk brought by the associated milk farmers in order to chilling it up and, further, selling it to the industry, through market negotiation. The units have its own installations and an administrator appointed by its associates, constituting autonomous firms, in such an arrangement that cannot be explained by the theory of governance mechanisms through hierarchical solutions, through market or mixed forms of hierarchy and market, demonstrating that, in this social context, inefficient and risky forms of economic resources allocation persists. From the results of this research onwards, it can be possible to give a more adequate legal treatment to organizations of the type studied, although having been suggested the making of inmost studies, based in its determinations.

Keywords: Company. Filière. Milk. Institutional economics. Enterprise theory.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Quadro geral das organizações jurídicas privadas.....	67
Figura 2	– Representação simplificada da cadeia produtiva do leite.....	76
Figura 3	– Síntese das características da cadeia produtiva do leite em Rondônia.....	77
Figura 4	– Gráfico da evolução da produção nacional de leite de 2006 a 2009, em 1.000ℓ. ....	81
Figura 5	– Gráfico da participação das regiões na produção leiteira nacional em 2009. ....	82
Figura 6	– Gráfico da evolução da produção de leite em RO, MT, PA e MS, de 2006 a 2009, em 1.000ℓ. ....	83
Figura 7	– Mapas da localização geográfica da bacia leiteira de Rondônia, com destaque para a limitação da expansão agropecuária por áreas de preservação ambiental. ....	84
Figura 8	– Quadro demonstrativo da relação entre categorias de análise, teoria e objetivos do estudo.....	94
Figura 9	– Fluxograma para o estudo multicase.....	97
Figura 10	– Mapa da localização dos casos estudados .....	101
Figura 11	– Descrição sintática do processo produtivo .....	109
Figura 12	– Descrição sintática das relações do formato organizacional .....	110
Figura 13	– Localização do novo formato organizacional na cadeia produtiva .....	119

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 Problema de Pesquisa</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>14</b>
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos .....	14
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>15</b>
<b>2 QUADRO TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 A Nova Economia Institucional</b> .....	<b>22</b>
2.1.1 A teoria da firma de Ronald Coase .....	22
2.1.2 As transações .....	24
2.1.3 Os custos de transação .....	25
2.1.4 A contribuição de Oliver Williamson.....	27
2.1.5 O pressuposto da racionalidade limitada .....	30
2.1.6 A firma como nexos de contratos .....	31
2.1.7 A firma como fator de mudança institucional .....	40
2.1.8 As dimensões de análise dos custos de transação .....	43
2.1.9 A aplicação da economia dos custos de transação .....	44
<b>2.2 A Teoria da Empresa</b> .....	<b>45</b>
2.2.1 Em busca de um conceito de empresário .....	45
2.2.2 A teoria dos atos de comércio.....	46
2.2.3 As origens da teoria da empresa .....	47
2.2.4 Adoção da teoria da empresa no Brasil .....	48
2.2.5 O conceito de empresa no direito brasileiro.....	48
2.2.6 A caracterização do empresário .....	49
2.2.7 As atividades econômicas civis.....	55
2.2.8 A classificação da atividade rural.....	55
2.2.9 O estabelecimento empresarial .....	57
2.2.10 A sociedade empresária .....	60
2.2.11 A personalidade jurídica das sociedades.....	61
2.2.12 A sociedade em comum.....	62
2.2.13 O ato constitutivo da sociedade .....	63
2.2.14 Quadro geral das organizações jurídicas privadas .....	67
<b>2.3 A Cadeia Produtiva</b> .....	<b>68</b>
2.3.1 As abordagens dos sistemas agroindustriais.....	68
2.3.2 O conceito de cadeia produtiva.....	70
2.3.3 Visão e análise do sistema agroindustrial .....	72
2.3.4 As diferentes formas de integração produtiva.....	74
2.3.5 Ambiente organizacional da cadeia produtiva do leite em Rondônia.....	75
<b>3 CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	<b>78</b>
<b>3.1 O agronegócio do leite</b> .....	<b>78</b>
<b>3.2 A produção de leite no Brasil e em Rondônia</b> .....	<b>80</b>
<b>3.3 Visão geral da cadeia produtiva do leite em Rondônia</b> .....	<b>85</b>
<b>4 MÉTODO</b> .....	<b>91</b>
<b>4.1 Caracterização e Delineamento da Pesquisa</b> .....	<b>92</b>
<b>4.2 Categorias de Análise</b> .....	<b>94</b>
<b>4.3 Unidade de Análise e Delimitação da Pesquisa</b> .....	<b>94</b>
<b>4.4 Identificação e Escolha dos Casos</b> .....	<b>95</b>

<b>4.5 Instrumento e Técnica de Pesquisa .....</b>	<b>96</b>
4.5.1 Preservação da identidade dos entrevistados .....	99
<b>5 RELATO DOS CASOS E ANÁLISE .....</b>	<b>101</b>
<b>5.1 Apresentação dos Casos .....</b>	<b>101</b>
<b>5.2 Descrição do Formato Organizacional.....</b>	<b>109</b>
<b>5.3 Análise dos Casos pela Teoria da Firma .....</b>	<b>111</b>
<b>5.4 Análise dos Casos pela Teoria da Empresa .....</b>	<b>115</b>
<b>5.5 Localização do Formato Organizacional na Cadeia Produtiva .....</b>	<b>119</b>
<b>5.6 Limitações do Estudo, Implicações e Sugestões .....</b>	<b>120</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>123</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>126</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo está inserido nas teorias da firma e da empresa, na abordagem da nova economia institucional, aplicadas a sociedades de produtores que compõem o elo de distribuição de leite resfriado para a indústria nessa cadeia produtiva em Rondônia.

A produção rondoniense de leite é feita basicamente por produtores familiares, e a organização de toda essa produção até o consumo é realizada através de uma cadeia produtiva que vem se estruturando desde 1970, tendo recebido grande impulso nos anos de 1990 com a implantação do Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira.

Os estágios de produção da cadeia láctea se iniciam com a ordenha da vaca, passando pelo resfriamento ou armazenamento, processamento, distribuição, e consumidor final, podendo ser desenvolvidos na cadeia produtiva por apenas uma empresa ou possuir vários atores em torno dela, como ocorre geralmente, sendo assim em Rondônia.

Vê-se, no agronegócio do leite em Rondônia, um arranjo produtivo local (APL), localizado na região central, envolvendo as cidades de Jaru, Ji-Paraná, Ouro Preto d'Oeste, Rolim de Moura, Presidente Médici e Cacoal, que são cidades que concentram a maior produção e também as processadoras dos derivados do leite no estado. O arranjo ali estabelecido é chamado APLLEITE e seu mapeamento decorre de pesquisas para atender ao Plano de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Legal 2005-2008 da extinta Agência de Desenvolvimento da Amazônia (ADA).

O Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (CEDSA), da Universidade Federal de Rondônia, tem oferecido assessoria no acompanhamento das ações de prefeituras e associações para promover a granelização do leite, realizando o diagnóstico socioeconômico dos produtores e a sistematização das informações, acompanhando a evolução da produção e da produtividade e renda dos produtores.

Têm sido identificadas deficiências dos produtores rurais que se repetem nas pesquisas, abrangendo áreas como educação, qualidade do leite, máquinas e equipamentos, organização social e comercialização, que dificultam o acesso dos produtores às melhores oportunidades de conhecimento, aprendizagem e adoção de

técnicas mais modernas de produção e gestão, além do conhecimento da expectativa de lucros dos atores da cadeia produtiva.

Também há deficiência na organização social devido à pouca tradição de cooperativismo e associativismo, e à falta de organização dos produtores para aumentar o volume de produção, constituindo um dos principais gargalos da cadeia produtiva do leite.

Como pela legislação os produtores devem armazenar o leite em tanques de resfriamento após a ordenha, e sendo este um investimento de alto custo, acabam optando por se associar, de qualquer forma, para a aquisição deste equipamento, viabilizando a redução do custo e buscando adquirir maior poder de barganha perante os processadores.

Entretanto, na comercialização da produção de leite verifica-se a existência de produtores pouco informados e mal organizados, oferecendo produtos sem classificação e não selecionados, que demonstram comercialização com baixa lucratividade como reflexo da deficiência organizacional dos produtores.

Essa conjuntura representa uma oportunidade de valorização do conhecimento empírico sobre o agronegócio do leite rondoniense, de modo que o presente estudo vai além do teste empírico como objetivo, revelando-se um campo de pesquisa rico em oportunidades de interação e observação.

No quadro teórico, o estudo da cadeia produtiva tem a firma como unidade de análise, na definição de Ronald Coase<sup>1</sup> que colocou em xeque sua compreensão tradicional, alertando para a difícil compreensão da realidade, onde os limites da ficção jurídica são cada vez mais tênues.

E partir daí, com a influência de Oliver Williamson<sup>2</sup> e Douglass North<sup>3</sup>, inserindo o papel das instituições e dos custos de transação nas cadeias produtivas, numa soma de vertentes que permite o avanço dos estudos e da atuação prática sobre as cadeias agroindustriais, das políticas públicas e das estratégias privadas.

---

<sup>1</sup> Professor de Economia da Escola de Direito da *University of Chicago*, Ronald Coase é um economista britânico agraciado com o Prêmio Nobel de Economia de 1991, como resultado do desenvolvimento da teoria da firma desde seu artigo *The Nature of The Firm*, de 1937.

<sup>2</sup> Professor de Administração, Economia e Direito da *University of California at Berkeley*, Oliver Williamson é um economista estadunidense agraciado com o Prêmio Nobel de Economia de 2009, pela análise da governança econômica e dos limites da firma.

<sup>3</sup> Professor de Direito e Liberdade da *Washington University at Saint Louis*, Douglass North é um economista estadunidense agraciado com o Prêmio Nobel de Economia de 1993, destacando-se no pensamento econômico liberal contemporâneo com uma abordagem que supõe estreito relacionamento entre economia, direito e política.

O estudo segue, então, apresentando a teoria da empresa, na concepção adotada pela legislação brasileira e que tem origem na doutrina italiana, para explicar as diferentes classificações de sociedades e alinhar o caso estudado a um tipo específico de tratamento legal.

Constituindo pesquisa exploratória, o estudo fornece, ao final, várias conjecturas que podem dar início a pesquisas descritivas ou confirmar e, até mesmo, complementar as teorias já existentes sobre a firma, os custos de transação e a empresa no direito brasileiro.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

A agricultura e pecuária familiares constituem um setor estratégico para geração de emprego, distribuição de renda e a garantia alimentar, pois é responsável por grande parte da produção dos alimentos consumidos no país.

A inclusão da agricultura familiar na economia torna-se, então, um campo fértil de estudos empíricos para detectar as deficiências do sistema e também traçar conjecturas que podem se transformar em soluções através das políticas públicas ou mudanças institucionais.

Uma vez relatadas as deficiências encontradas pelos produtores na comercialização do leite em Rondônia, em geral, tem-se que os produtores que formam associações ou entregam o leite a cooperativas atuantes na captação, conseguem melhores resultados, comparativamente aos que se sujeitam a entregar o produto diretamente à indústria, principalmente nos períodos de excesso de oferta, o que se constitui um fenômeno recorrente (CARVALHO; OLIVEIRA, 2006).

Dentre as diversas políticas públicas voltadas à agricultura familiar, buscando a sustentação do pequeno produtor no campo, tem-se o fomento à organização cooperativa e associativa como forma de contornar as deficiências de comercialização e o baixo poder de barganha dos produtores frente às empresas processadoras que adquirem seus produtos.

A cadeia produtiva do leite em Rondônia vem sendo subsidiada por programas de fomento à produção e melhoramento do manejo sanitário, envolvendo associações e cooperativas de produtores.

Mas a estrutura organizacional, administrativa e operacional das cooperativas e associações brasileiras apresenta uma série de deficiências de conhecimentos doutrinários, legais e operacionais por parte de seus líderes, além de problemas com relação ao processo decisório e administrativo desempenhados em nível institucional, organizacional e técnico, o que representa uma barreira ao associativismo cooperativista (SILVEIRA, 2008).

O apoio aos projetos envolvendo cooperativas e associações ainda são tímidas por parte do governo federal, apesar de que cerca de 10% da população rondoniense é ligada a uma cooperativa ou associação (SILVEIRA, 2008). O estudo de Silveira (2008) identificou que as cooperativas instaladas no Estado de Rondônia apresentaram o mesmo fenômeno do baixo tempo de residência que ocorreu com as demais cooperativas em nível nacional, comprovando os relatos de diversos autores.

Ainda assim, a competitividade das organizações depende de um ambiente institucional favorável e da forma de organização dos produtores, e de como conduzem suas relações dentro da cadeia de produção.

Mas como pela legislação os produtores devem armazenar o leite em tanques de resfriamento após a ordenha, e sendo este um investimento de alto custo, acabam optando por se associar, de qualquer forma, para a aquisição deste equipamento. Assim viabilizam a redução do custo do leite, sendo capazes de adquirir maior poder de barganha perante os processadores caso estejam unidos e articulados.

Este trabalho parte, então, da constatação da existência, na cadeia produtiva do leite em Rondônia, de organizações particulares entre produtores rurais que unem esforços na aquisição de tanques de resfriamento para utilização comum, buscando fornecer a matéria-prima às empresas processadoras da região, atendendo às determinações sanitárias.

Se existem tais sociedades a par das cooperativas e associações, que seriam o caminho natural de união de esforços e busca de poder de barganha entre produtores rurais, o fenômeno precisa ser estudado para, então, ser explicado à luz das diferentes teorias organizacionais, econômicas e jurídicas.

As diversas possibilidades de enquadramento econômico e jurídicos dessas sociedades podem ser verificadas a partir da análise da sua formação, estrutura e funcionamento, constituindo componentes empíricos suscetíveis de observação e destinados à comparação com as teorias existentes e leis vigentes.

A pesquisa tem como abordagem teórica a nova economia institucional, que veio complementar e ampliar os pressupostos de que existem custos de funcionamento do sistema econômico, tendo como resultado o surgimento de instituições e organizações necessárias para a governança nas transações e redução dos seus custos.

Assim, a problemática que se firma é que, no seu aspecto organizacional, as unidades encontradas constituem uma nova figura no desenho organizacional na cadeia produtiva do leite em Rondônia. Devem, para isso, poder ser entendidas como firmas na concepção de Coase (1937) de uma organização econômica voltada à execução menos custosa de um objeto em relação ao conjunto de operações necessárias para fazê-lo a mercado, auxiliada pela concepção de Williamson (1981, 1985, 1989) de como exatamente fazê-lo.

Também no seu aspecto jurídico, as unidades estudadas devem poder ser classificadas em alguma categoria organizacional, para que se possa dar-lhes o tratamento adequado e até mesmo, futuramente, sugerir mudanças institucionais voltadas ao fomento do crescimento da cadeia produtiva e à proteção da organização, dos agentes que a compõem e dos que com ela se relacionam.

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo geral

O trabalho propõe um estudo exploratório para identificar as características que definem a natureza econômica e jurídica de certas organizações societárias privadas de produtores que vêm sendo formadas com a aquisição em comum de tanques de resfriamento de leite e destinadas ao fornecimento da matéria-prima às empresas processadoras de leite, no Estado de Rondônia.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Com o presente trabalho busca-se, especificamente:

(a) encontrar indícios de que as unidades pesquisadas constituam organizações inseridas no conceito de firma proposto por Coase (1937);

(b) encontrar indícios de que as unidades pesquisadas constituam sociedades sujeitas ao regime jurídico empresarial brasileiro;

(c) identificar o formato do desenho organizacional dessas sociedades na cadeia produtiva do leite em Rondônia.

### **1.3 Justificativa**

A cadeia produtiva do agronegócio do leite em Rondônia tem apresentado, num quadro confirmado por Santana (2002) e também Paes-de-Souza (2007) e Maia (2008), fraquezas e necessidades em termos de máquinas e equipamentos, tecnologia, infraestrutura para transporte do leite e até mesmo organização social.

A necessidade de organização é fundamental (MAIA, 2008) para que o produtor rondoniense pudesse barganhar no competitivo mercado e, também, no aspecto social e político, fortalecendo toda a cadeia da pecuária leiteira, criando atrativos confiáveis aos produtores, a fim de manter um ambiente de fidelidade e espírito associativo.

Esse associativismo mencionado por Maia (2008) inclui as cooperativas e as associações, formais e informais. É por ele considerado mecanismo de difícil implementação, pois requer certa coesão cultural, predisposições e iniciativas locais dos próprios produtores, os quais muitas vezes já criaram aversão a tais mecanismos, pois foram vítimas de experiências que não deram certo, ou mesmo por aversão a qualquer tipo de mudança, seja por falta de confiança, de cultura da cooperação etc.

Estabelecendo comparação entre os elos da cadeia produtiva do leite em Rondônia, um crescimento da organização do setor de varejo foi detectado (PAES-DE-SOUZA, 2007) em detrimento aos demais elos, o que lhe confere um maior poder de negociação nas suas relações comerciais, e que pode ser explicado pelas características dos empreendimentos quanto à localização e processos de gestão.

Na comercialização da produção de leite, a reprodução das características nacionais foi verificada também em Rondônia (MAIA, 2008), com produtores pouco informados e mal organizados, oferecendo produtos sem classificação e não selecionados, confirmando pesquisas anteriores (SANTANA, 2002) que demonstram

a comercialização com baixa lucratividade como reflexo da deficiência organizacional dos produtores.

A função de comercialização é uma das necessidades dos produtores rondonienses encontradas por Maia (2008), que identificou pouca bibliografia que se ocupe do tema, o que demonstra a necessidade de atenção por parte das instituições, principalmente de pesquisa.

O estudo proposto envolve um caso que se encontra justamente no elo em que ocorrem todas essas fraquezas e deficiências da cadeia produtiva do leite em Rondônia, pois trata de produtores rurais que, buscando formas alternativas de se organizar, objetivam otimizar a comercialização de sua produção.

O caso de pesquisa é estabelecido no município de Castanheiras – RO, região de influência do polo econômico de Rolim de Moura, a cidade mais populosa e economicamente importante do que chamam zona da mata rondoniense. A região vem recebendo o maior número de recursos públicos para desenvolvimento da pecuária de leite, possuindo o maior número de associações beneficiadas com tanques de resfriamento comunitário (RODRIGUES, 2010).

O associativismo está bem presente entre os produtores da região (RODRIGUES, 2010), sendo reduzido o número dos que não estão de alguma forma participando de associações. Rodrigues (2010) ainda ressalta que uma das condições para que os produtores pudessem utilizar os tanques de resfriamento financiados pela SUFRAMA era que os mesmos estivessem ligados a uma associação.

Mesmo nesse cenário foi encontrado o caso de estudo em que os produtores de leite, na contramão da tendência ao associativismo identificada por Rodrigues (2010), preferiram organizar-se de forma autônoma, introduzindo um novo elemento no ambiente organizacional da cadeia produtiva, e que, agora identificado, precisa ser estudado e compreendido.

A globalização dos mercados e as incertezas advindas da internacionalização da economia requerem mudanças constantes no ambiente institucional e organizacional da cadeia produtiva, bem como adaptação dos produtores e das organizações a tais mudanças, para se adequarem à realidade econômica.

Como tem lembrado Carvalho (2008), os resultados de experiências com o surgimento de novas organizações produtivas dependem do ambiente institucional e

da organização dos produtores, sendo de se esperar o sucesso dessas formas de produção dentro de um ambiente institucional favorável, mas que também depende da forma de organização dos produtores e de seu relacionamento com o ambiente.

A competitividade das organizações depende do ambiente institucional favorável e da forma como os produtores se organizam e conduzem suas relações dentro da cadeia, de maneira que a forma de organização dos produtores e sua relação com os demais agentes produtivos possibilita conhecer o processo de sua inserção no mercado competitivo.

O estudo pretende contribuir para o avanço da discussão da teoria da firma inaugurada por Ronald Coase (1937) segundo a economia dos custos de transação, na contribuição de Oliver Williamson (1981, 1985, 1989), através da análise de sua aplicabilidade a organizações de estrutura extraordinariamente menor, com objeto único e processo produtivo bem mais simplificado em relação às organizações costumeiramente analisadas pelo arcabouço da nova economia institucional.

A constituição do caso em torno de um equipamento específico – o tanque de resfriamento de leite – permite testar a teoria de Coase (1937) e entender a formação da firma também através da concentração de esforços comuns visando à facilitação da operação de *output* (e não de *input*, como em Coase).

Confraternizando com Bueno (2008), acredita-se que tudo o que pode ser mensurado pode ser também replicado e multiplicado, e disseminar boas práticas e modelos de sucesso pode significar ganhos sob diferentes aspectos como, por exemplo, a economia de recursos no processo produtivo e a melhora da qualidade e produtividade de um determinado setor econômico.

Nesse sentido, pretende-se que, a partir do entendimento dos fatores que determinam a forma organizacional do empreendimento estudado, seja possível extrair conhecimentos organizacionais que se revelem replicáveis, no todo ou em parte, e que podem significar avanços na aplicação da teoria na cadeia produtiva do leite em Rondônia.

Essa conjuntura representa uma oportunidade de valorização do conhecimento empírico sobre o agronegócio do leite rondoniense, de modo que o presente estudo se reveste de importância que vai além do teste empírico como objetivo, revelando-se um campo de pesquisa rico em oportunidades de interação e observação.

No meio acadêmico, o estudo pretende contribuir para a criação de novos conhecimentos que podem nortear e dar mais efetividade ao trabalho das inovações organizacionais em empreendimentos da cadeia produtiva do leite, por meio das confrontações das teorias acadêmicas com a realidade econômica que se pratica no ambiente produtivo. Ainda, o estudo pretende contribuir para a compreensão, reflexão e descoberta de novas formas organizacionais na cadeia produtiva do leite que podem ajudar a reduzir os problemas institucionais e organizacionais nela enfrentados.

A ligação da economia com a estrutura jurídica do sistema foi defendida por Rossetti (1994), que considera elevado o grau de interdependência entre economia e direito, uma vez que, nas suas palavras, “compete à lei jurídica situar o homem, a empresa e a sociedade diante do poder político e do meio-ambiente”. Assim, a lei define os direitos e as responsabilidades e fixa as balizas dentro das quais poderá ser exercida a liberdade de ação de cada um dos agentes econômicos.

Ainda para Rossetti (1994), todos os fatos econômicos têm raízes e condicionamentos que também os situam na área específica do direito, principalmente pelas dimensões assumidas pelo setor governamental no meio econômico, resultando em mudanças que ocorreram na própria compreensão da ordem econômica.

Assim, sustenta-se que, com a substituição do franco-liberalismo pela ordem econômica orientada pelo setor governamental, ampliou-se a produção legislativa referente às atividades econômicas, o que fez com que os conhecimentos econômico e jurídico abandonassem as antigas concepções que os mantinham afastados, para estreitarem as relações de interdependência que hoje os caracterizam (ROSSETTI, 1994).

A inter-relação entre as áreas de conhecimento do direito, economia e das organizações é destacada também por Farina (2005), embora considere que sua abordagem analítica tem sido estanque, prejudicando o entendimento de fenômenos multifacetados.

Considera, ainda, que a nova economia institucional inaugurada por Ronald Coase “foi a abordagem econômica que aproximou os conceitos de mercado e firma de suas dimensões jurídicas”, ao tratar a firma como um nexo de contratos, abrindo a oportunidade de sistematização da relação entre direito e economia na base da teoria das organizações (FARINA, 2005).

Isso torna de extrema importância encontrar uma adequação do fenômeno estudado com a legislação empresarial brasileira (BRASIL, 2002a), explicando a natureza daquele também à luz desta, e classificando-o para permitir o melhor entendimento das consequências de fatos não previsíveis, mas possíveis.

O arcabouço legal fornece aos tomadores de decisão econômica um conjunto de incentivos que definem suas estratégias e tem efeitos sobre a eficiência econômica, isso porque os arranjos institucionais não são neutros em relação ao uso dos recursos econômicos e até mesmo decisões judiciais podem se desdobrar em efeitos sobre a eficiência econômica (FARINA, 2005).

A possibilidade prática do exercício da empresarialidade, administração e governança da iniciativa privada só se tornara possível no território brasileiro pela conquista da liberdade de atuação privada, como pressuposto do direito comercial, de forma que de nada adiantaria avançar nos estudos teóricos se o sistema legal do país não permitisse sua aplicação prática.

Como além de permitir o sistema legal empresarial brasileiro também regula a atividade, é mais do que necessário entender como as formas organizacionais são recebidas, compreendidas e tratadas pela lei brasileira, e até onde vão suas consequências.

O estudo combinado do direito, economia e organizações é tido como especialmente produtivo por Williamson (1993a), que o incentiva, considerando que a crítica do capitalismo deve ser baseada na comparação com instituições alternativas exequíveis. Em outro trabalho, Williamson (1996) declarou que a economia dos custos de transação suplanta uma preocupação com o mercado com um interesse simétrico em todas as formas de organização, assim os detalhes das transações e de modos alternativos de governança se tornam significantes.

O próprio Coase tem explicado que a inserção dos custos de transação na economia e na teoria das organizações implica a importância do direito na determinação dos resultados econômicos, enfatizando que, no mundo real, as instituições legais impactam significativamente o comportamento dos agentes econômicos (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005).

Para Williamson (1996) os pesquisadores das organizações econômicas precisam constantemente obter conhecimento de primeira mão sobre o fenômeno em questão. Não tendo como trabalhar sobre dados censitários e relatórios,

precisam coletar dados originais para utilizar diretamente em suas pesquisas, como o que aqui se faz.

Também Zylbersztajn e Sztajn (2005) consideram relevante a análise conjunta do direito, economia e organizações, por possibilitar um entendimento mais profundo da complexidade da realidade, de modo a conjugar conhecimentos científicos obtidos por esses ramos do saber.

Além desses benefícios trazidos pela adoção de um enfoque que combina direito, economia e organizações para o estudo das relações contratuais, também a análise dos contratos incompletos no seu conjunto é facilitada pela superação do conceito acadêmico do contrato como regra jurídica pela perspectiva do ordenamento privado e pelo questionamento dos mecanismos pelos quais se logra economizar em custos transacionais (WILLIAMSON, 2005).

Este trabalho pretende, assim, dar sua contribuição à análise do direito, economia e organizações com base no instrumental da nova economia institucional, rejeitando a premissa neoclássica de escolhas hiper-rationais e comportamento maximizador, e adotando o conceito de racionalidade limitada. Assim, procura-se demonstrar que as instituições não evoluem necessariamente de modo eficiente, persistindo, em determinado contexto social, formas ineficientes de alocação de recursos econômicos.

De outro lado, o estado tem o papel fundamental de garantir as instituições, dando-lhes segurança e criando condições para o funcionamento dos mercados e outros arranjos institucionais, de modo que os indivíduos possam se engajar em transações e formas organizacionais que efetivamente reduzam os custos de transação e resolvam os problemas de alocação dos direitos de propriedade (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005).

Oliver Williamson (2005) também associa a conexão entre direito, economia e organizações a um benefício educacional, resultando numa teoria mais verídica da economia das organizações, incentivando esse tipo de pesquisa.

Este estudo pretende, assim, contribuir para a formação de políticas públicas mais realistas, voltadas às necessidades organizacionais da cadeia produtiva do leite em Rondônia.

Enquanto arcabouço teórico e analítico aplicável tanto para o estudo da economia quanto das organizações ou da sua teoria, a nova economia institucional

pretende desenvolver teorias que permitam entender as razões pelas quais uma organização surge, cresce verticalmente, divide-se.

Essa abordagem econômica institucionalista se mostra adequada à presente pesquisa, buscando analisar os problemas institucionais e organizacionais encontrados por certos produtores de leite organizados no Estado de Rondônia, tanto do ponto de vista legal como pela forma organizacional desses produtores.

## 2 QUADRO TEÓRICO

Neste trabalho realizou-se pesquisa bibliográfica e levantamento do referencial teórico da nova economia institucional com foco na teoria da firma (COASE, 1937), da teoria da empresa conforme adotada pela legislação brasileira (BRASIL, 2002a), e da cadeia produtiva com foco no agronegócio do leite em Rondônia.

Nesse levantamento, livros, artigos de periódicos impressos e *online*, e leis, foram pesquisados com objetivo de fornecer referencial do assunto investigado.

### 2.1 A Nova Economia Institucional

#### 2.1.1 A teoria da firma de Ronald Coase

Em 1937, Ronald Coase, em trabalho seminal, indagou por que toda a produção não seria realizada por uma única grande firma, ponderando que o mecanismo de preços não funciona como o melhor coordenador das relações em todas as situações (COASE, 1937; ZYLBERSZTAJN, 1995).

Coase (1937) se esforçou em mostrar que a teoria econômica clássica tinha falhado em não estabelecer suas premissas básicas e passou a examinar os fundamentos da firma para dar-lhe uma definição mais clara bem como esclarecer também sua diferença entre a teoria e o mundo real, focando em relações formais que sejam capazes de ser concebidas com exatidão.

Em sua busca, Coase (1937) se propôs construir uma ponte sobre o aparente espaço na teoria econômica entre a suposição de que, na organização, os recursos seriam alocados pelos mecanismos de preços, logo o mercado seria um instrumento coordenador, e a suposição de que esta alocação dependeria do empresário coordenador, que assumiria esta função. Deveria, assim, ser explicada a base em que, na prática, esta escolha seja efetivada dentre as alternativas existentes. Isto, por sua vez, levaria à tentativa de descobrir por que uma firma surge, afinal, numa economia de troca especializada.

Para Coase (1937), a principal razão por que seria lucrativo estabelecer uma firma seria que existe um custo em utilizar o mecanismo de preços, e o custo

mais óbvio de organizar a produção pelo mecanismo de preços é o de descobrir o quão relevante os preços são. Este custo poderia ser diminuído, mas não eliminado, pelo surgimento de especialistas que vendessem esta informação, pois possibilitaria grandemente a redução do número de contratos a ser realizados e, conseqüentemente, o seu custo.

A firma, para Coase (1937), surge como uma resposta que objetiva economizar os custos associados ao funcionamento do mecanismo de preços, uma vez que o problema da alocação de recursos nem sempre tem uma consistência meramente técnica, passando a firma a constituir a razão pela qual os mercados subsistem (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Coase trabalhou de forma inovadora o conceito de propriedade, tido em direito como o poder de uso, usufruto e abuso, e que confere o exercício da exclusão sobre a coisa, permitindo afastar terceiros que se dela pretendam se apropriar, usar ou gozar. Partindo do conceito de que o que se negocia não são os bens em si, mas os direitos de propriedade sobre tais bens, Coase propõe a existência de custos de transação causados por assimetrias de informação nas negociações sobre tais direitos, e que dificultam ou impedem que as negociações sejam feitas sem custo. Os custos de transação são, assim, afetados pelo sistema legal e por normas não positivadas, que recaem sobre a forma de alocação dos direitos de propriedade (SZTAJN; ZYLBERSZTAJN; MUELLER, 2005).

O ponto mais importante no trabalho de Coase é, então, a identificação da firma contratual, tomando-se o nexo de contratos e a relevância dos direitos de propriedade em substituição à função de produção. Entendendo assim a firma, os problemas de quebras contratuais, de salvaguardas, de criação de mecanismos para manter os contratos, e de mecanismos que permitam resolver seu inadimplemento passam a ter lugar de destaque na economia (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005).

Esse contexto constitui a diretriz da chamada nova economia institucional, fortemente entrelaçada nas áreas do direito, economia e administração, pois demonstra a importância da estrutura institucional para o funcionamento do sistema econômico (ZYLBERSZTAJN, 1995).

### 2.1.2 As transações

Para que a firma funcione, ela precisa transacionar uma série de direitos de propriedade sobre bens necessários à sua existência, muito embora os tomadores de decisão possuam cognição limitada para coordenar eficientemente todas as transações da firma, que possuem um custo que limita seu tamanho.

Da necessidade de dar eficácia a uma relação de troca de direitos de propriedade surgem tanto contratos baseados em disciplina positiva como acordos informais, suportados por outros mecanismos.

Coase (1937) faz notar a importância de entender a natureza do contrato no qual o fator de produção entra para ser empregado pela firma, mediante certa remuneração fixa ou flutuante, concordando em obedecer à direção do empresário dentro de certos limites, nos quais ele irá dirigir os outros fatores de produção. Para a nova economia institucional, então, a firma é considerada um nexo de contratos.

Também a necessidade de realizar um contrato de longo prazo ao invés de vários contratos de curto como fator diminuidor dos custos destas várias transações. Aliado ao risco do oportunismo da outra parte contratante e à dificuldade de previsão, segundo Coase (1937), surgem desvantagens em utilizar o mecanismo de preços, levando à realização de contratos em que, quanto mais longo o período de contratação do produto ou serviço, menos possível e desejável é para o comprador especificar o que a outra parte contratante deve ou não fazer.

Assim, tudo o que é estabelecido no contrato são os limites do que se espera que as pessoas supridoras de produtos ou serviços façam ou deixem de fazer, deixando os detalhes para ser decididos depois pelo comprador.

Quando a direção dos recursos fica dependente do comprador desta maneira, o relacionamento que Coase (1937) denomina firma é obtido, principalmente nos casos em que contratos de curtíssimo prazo seriam insatisfatórios.

O empresário tem, então, que executar sua função num custo menor, levando em conta o fato de que pode obter fatores de produção a preços mais baixos que os do mercado que ele suplanta.

Ainda, Coase (1937) denota que a firma se torna maior quando transações adicionais passam a ser organizadas pelo empresário, o que aumenta o custo de operação da firma, e menor quando ele abandona a organização destas transações.

### 2.1.3 Os custos de transação

O trabalho de Coase (1937) representa a primeira fase da economia dos custos de transação, denominada de fase informal por Zylbersztajn (1995), posto que se baseie num enfoque tautológico, apresentando-se como progresso do pensamento neoclássico, em termos diferentes.

Apesar de suas pesquisas serem vistas como rigorosamente formais, Coase não usou recorrer a recursos matemáticos ou gráficos em sua teoria, considerando que a formalização da economia dos custos de transação deveria ser vista como uma adição à teoria neoclássica, e não uma separação dela (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Somente a partir de 1970, com os estudos de Oliver Williamson sobre os custos de transação, deu-se sequência ao trabalho de Coase, iniciando a convergência entre a teoria econômica e o institucionalismo, muito embora mantendo certa independência da natureza meramente descritiva do institucionalismo tradicional (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Williamson (1971) colaborou com a teoria dizendo que ela pode ser mais que um simples instrumento de eficiência nas economias de escala e mero favor de redução dos custos, mas também possui potencial de coordenação que às vezes transcende o do mercado, o que vinha sendo negligenciado, tratando em seu trabalho sobre a integração vertical com considerações sobre as falhas de mercado.

Em continuação ao seu trabalho anterior, Williamson (1973) tratou sobre as falhas de mercado ao examinar os fatores que induzem à mudança das transações dos mercados para a organização interna e, dentro da organização interna, explicar os tipos de relações hierárquicas que presumivelmente podem emergir.

Ao retomar a proposição básica de Coase (1937), o estudo das transações e dos custos a elas associados mostra a firma como um complexo de contratos, de relações externas e internas cujo estudo, sempre na busca da minimização dos custos de produção e de transação, é capaz de explicar o arranjo produtivo via solução hierárquica, via mercado ou por formas mistas (ZYLBERSZTAJN, 1995).

A teoria econômica neoclássica parte do pressuposto da inexistência de custos associados ao funcionamento da economia, ao focar na minimização dos custos de produção via mercado, assumindo que isso ocorra em um ambiente estéril. Já a nova economia institucional afirma que os arranjos de governança são

uma resposta minimizadora tanto dos custos de transação como de produção, uma vez que a estrutura das organizações é definida pela comparação dos custos hierárquicos e burocráticos internos com os de realização da mesma operação, via mercado (WILLIAMSON, 1993b; ZYLBERSZTAJN, 1995).

A nova economia institucional, também chamada de economia dos custos de transação, tem então o objetivo de estudar o custo das transações como definidor dos modos de organização da produção, tendo a transação como unidade de análise fundamental, pois constitui a operação na qual são negociados os direitos de propriedade nas relações entre as instituições (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Assim, a nova economia institucional pressupõe a existência de custos na utilização do sistema de preços, bem assim na condução dos contratos intrafirma. Esses custos, denominados custos de transação são definidos por Williamson (1993a), em tradução livre, como os custos *ex ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos *ex post* dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, os custos de conduzir o sistema econômico.

A unidade fundamental de análise da nova economia institucional é a transação, i.e., a operação em que são negociados os direitos de propriedade. Com isso, busca-se analisar sistematicamente as relações entre a estrutura dos direitos de propriedade e as instituições, tendo-se o custo das transações como indutor dos modos alternativos de organização da produção (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Ao focar a transação como unidade de análise e, assim, reconhecer que a produção e a distribuição de bens e serviços na economia são realizadas por uma série de transações, torna-se possível avançar analiticamente na resposta aos questionamentos fundamentais de Coase e Williamson. Vendo a firma como um complexo de contratos e, mantendo-se o comportamento otimizador dos agentes econômicos, torna-se possível explicar o arranjo produtivo via solução hierárquica, via mercado ou por formas mistas, a partir da busca da minimização dos custos de produção e, diferentemente da teoria neoclássica, também dos custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 1995).

A economia dos custos de transação toma por base outros dois pressupostos comportamentais, fundamentais para sua compreensão, que são a racionalidade limitada e o oportunismo.

A primeira está em consonância com o comportamento otimizador do agente econômico. A racionalidade limitada, segundo por Williamson (1993b), refere-se ao comportamento que pretende ser racional, mas só consegue sê-lo de forma limitada, pois resulta da competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação. Assim, todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos devido à racionalidade limitada.

Já o oportunismo é conceito resultante da ação dos indivíduos em busca do seu próprio interesse, partindo de um princípio de jogo não cooperativo, onde a informação sobre a realidade possuída por um agente e não acessível ao outro pode permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Basta que o indivíduo tenha essa possibilidade de agir de forma oportunista para que os contratos fiquem expostos a ações que demandam monitoramento ou inclusão de salvaguardas contratuais, que estão associados a tais custos. Nesse processo é importante analisar, também, algumas características dinâmicas dos contratos, como tradição, confiança, relações familiares e ambientes sociais coercitivos das ações oportunistas (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Para Zylbersztajn (1995), o enfoque apresentado por Williamson (1985) é denominada pré-formal, posto ser quando surgiram os modelos de comparação entre modos contratuais alternativos, baseados em modelos heurísticos, por meio dos quais se chega à própria conclusão.

Zylbersztajn (1995) ainda identifica uma terceira fase da evolução da nova economia institucional, por ele denominada de semiformal, representada por uma série de estudos aplicados à comparação de estruturas de governança, integração vertical e contratos, e uma última fase, que chamou de plenamente formal.

#### 2.1.4 A contribuição de Oliver Williamson

Oliver Williamson (1981) estabeleceu as bases da economia dos custos de transação, tomando a transação como unidade básica de análise, aplicando sua teoria tanto à determinação de fronteiras de eficiência entre firmas e mercados, como à organização das transações internas das firmas. Sua teoria foi fundada nos supostos comportamentais de que os agentes humanos estão sujeitos à

racionalidade limitada e que alguns são dados ao oportunismo, adicionando realismo e distinguindo sua teoria da economia neoclássica.

Essas bases foram reafirmadas e a economia dos custos de transação ganhou mais fundamentos quando Williamson (1985) publicou seu *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relations, Contracting*, onde mostrou que variações nos custos das transações ocorrem porque as trocas entre processos tecnológicos separados variam com a especificidade dos ativos, levando a variações na dependência da relação bilateral, onde quão maior a especificidade do ativo, menor é a possibilidade de atuação via mercado.

Neste livro, Williamson (1985) identificou quatro tipos de especificidade de ativos: local, física (equipamentos ou instalações), humana (conhecimento) e dedicada (investimentos realizados para satisfazer demandas específicas de certos compradores), sendo que cada tipo cria questões específicas na contratação, decisão de fazer ou comprar e governança da organização interna. A teoria foi reforçada com a publicação por Williamson (1989) do capítulo *Transaction Cost Economics* no *Handbook of Industrial Organization*.

Williamson (1991) adota um modelo conceitual que chama de análise institucional discreta comparada, que dá um enfoque comparativo entre formas de governança alternativas alinhadas com fatores teóricos determinantes destas formas, com base em critérios de eficiência.

Entretanto, muitas das variáveis utilizadas nesse tipo de análise são de difícil mensuração ou não apresentam uma característica funcional contínua, razão pela qual Zylbersztajn (1995) considera implicitamente reconhecido é que a teoria dos custos de transação ainda caminha sem uma base estrutural analítica sólida, esperando ainda muito progresso no campo da formalização das suas aplicações empíricas.

Na esteira do trabalho de Williamson (1985, 1989, 1991, 1993a) o alinhamento das estruturas de governança indica a existência de três grupos de fatores condicionantes das formas consideradas eficientes de governança.

Um primeiro grupo de fatores está associado às características das leis contratuais, seja no enfoque clássico, neoclássico ou relacional. Esse primeiro grupo representa o aspecto central da economia dos custos de transação, compreendendo suas características básicas.

Assim, a frequência em que determinada transação ocorre, juntamente com a determinação da importância dos atores que dela participam, determina a possibilidade de internalizar a etapa produtiva sem perda da eficiência relacionada à escala.

O risco associado à transação é outro fator importante nesse primeiro grupo, afetando a maneira pela qual são distribuídos os resíduos entre os participantes da transação. A aplicação de formas de governança alternativas é motivada quando se verifica o fator risco associado à existência de possibilidades de oportunismo, implicando na adição de custos às transações que ocorrem via mercado (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Para Zylbersztajn (1995), a especificidade dos ativos representa o indutor mais importante da forma de governança, pois os ativos mais específicos estão associados às formas de dependência bilateral, por sua vez associadas ao pressuposto de ação oportunista dos agentes, que podem lançar mão da relação de dependência para obter vantagens. Isso implica na necessidade de estruturação de formas organizacionais apropriadas.

Klein, Crawford e Alchian (1978) explicam que, quando a especificidade do ativo aumenta, a criação de quase-rendas leva à possibilidade de atos oportunistas, tendendo ao aumento dos custos dos contratos, mais do que aos custos da organização integrada. Essa variável implica, ainda, na existência de custos associados à impossibilidade de utilização alternativa do ativo específico. Ao contrário, os custos associados às ações oportunistas seriam reduzidos quando o ativo pudesse ser transferido acaso aquela transação viesse a ser interrompida (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Um segundo grupo de fatores apontado por Zylbersztajn (1995) é composto pelo ambiente institucional e considerado o vetor de fatores de deslocamento no modelo conceitual da análise institucional discreta comparada, interferindo diretamente na forma de governança eficiente. Entre outros, compõem esse grupo de fatores os aspectos da tradição legal, da existência de leis de proteção industrial e intelectual, as tradições de arbitragem para solução de disputas e até os aspectos culturais dos agentes.

Por fim, o terceiro grupo de fatores é associado aos pressupostos comportamentais, mais especificamente ao oportunismo e à racionalidade limitada,

uma vez que ambos são relacionados à característica de permanente incompletude dos contratos.

Dada a possibilidade de alteração do grau de especificidade dos ativos, com o passar do tempo ou por mudanças nas variáveis ambientais, a existência de lacunas contratuais é pressuposto sempre presente na contratação. Isso implica dizer que, por razões diversas, o contrato firmado quando do planejamento da transação poderá não mais ser desejável após um determinado período, muito embora possa existir uma predisposição das partes em manter a continuidade da transação, que acabará tendo de ser renegociada (ZYLBERSZTAJN, 1995).

#### 2.1.5 O pressuposto da racionalidade limitada

A introdução do conceito de racionalidade limitada na nova economia institucional se deu com o trabalho de Herbert Simon (1957) que, todavia, não o compara ao conceito de informação assimétrica, apresentando a mente como um recurso escasso.

O que Simon (1957, 1991) fez foi antecipar a posição de que o pressuposto da hiper-racionalidade em que se baseia a economia ortodoxa deveria ser substituído pelo atributo cognitivo menos demandante, da racionalidade limitada.

De acordo com esse último pressuposto, os agentes buscam ser racionais, mas apenas conseguem sê-lo de modo limitado. Isso implica dizer que, com essa substituição de pressupostos, também o objetivo de maximização da função de produção é substituído pelo de satisfação, i.e., de encontrar um curso de ação suficientemente bom (WILLIAMSON, 2005).

Para Zylbersztajn e Sztajn (2005), o conceito básico da economia dos custos de transação é a existência potencial de problemas futuros nos contratos, que são antecipados pelos agentes que desenham os arranjos institucionais no presente. Sendo impossível desenhar contratos completos, diante do pressuposto da racionalidade limitada, as lacunas tornam-se inevitáveis, estimulando aos agentes, potencialmente oportunistas, a romper ou a adimplir o contrato, o que justifica a existência de um corpo legal para disciplinar o preenchimento das lacunas.

Williamson (2005) considera incorreta a ideia de que o simples conhecimento do contrato entre duas partes seja suficiente para eliminar os

problemas pós-contratuais, dada a combinação da incompletude dos contratos com as informações pouco confiáveis, decorrentes do comportamento oportunista dos agentes.

Quando os custos de rompimento forem maiores do que os benefícios de adimplir o contrato, os agentes sentir-se-ão estimulados a não quebrá-los, cabendo destacar que os custos de romper os contratos de modo oportunista podem ser associados a mecanismos privados ou públicos de penalização.

Com base nas características das transações e nos pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e oportunismo, o trabalho de Williamson apresenta o construto teórico que busca explicar o alinhamento entre as características das transações e as formas de governança (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005).

A forma de governança que emergir do desejo de adequação de todos estes fatores terá de compatibilizar os custos associados à estruturação dos contratos e aos incentivos associados a cada arranjo contratual, bem como aos custos burocráticos. Assim, duas vertentes principais surgem para a utilização da nova economia institucional, que poderão analisar a estrutura das corporações como uma resposta aos custos de transação tanto pelas estruturas de governança como pelas estruturas internas das corporações (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Um alinhamento organizacional eficiente então deriva da relação entre as características das transações, dos agentes e das leis, dentro de uma lógica minimizadora dos custos de transação (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005).

A nova economia institucional recebeu, assim, a contribuição de Simon (1957) no que ele afirma ser o agente econômico não um maximizador de lucro, mas um realizador de lucratividade satisfatória, dado que o homem possui racionalidade limitada (CABRAL, 2009).

#### 2.1.6 A firma como nexos de contratos

Alchian e Demsetz (1972) buscaram avançar no estudo das teorias da firma, revisando o trabalho de Coase (1937) para acrescentar-lhe elementos de outros tipos de firma previstos em outras teorias, como aquelas voltadas à partilha do lucro,

as socialistas, as corporações, as de mútuo ou não voltadas ao lucro, parcerias, e as uniões de empregados.

Em seus estudos, Alchian e Demsetz (1972) focaram bastante na forma de organização e fiscalização do trabalho da equipe e na organização dos diversos tipos de insumos, detidos pela firma ou por outras pessoas ou organizações, mas por ela aplicados na produção do seu objeto. Esses seriam elementos capazes de definir a natureza da organização pela análise das relações contratuais entre as partes que organizam e aquelas que detêm os fatores de produção.

Alchian e Demsetz (1972) propõem que a essência da firma clássica seja uma estrutura contratual com produção coletiva sobre os fatores, detenção dos fatores de produção por proprietários diversos, um participante comum a todos os contratos relativos aos fatores e produção coletiva. Também quem tenha direitos de renegociar qualquer contrato relativo aos fatores de produção independentemente dos contratos com outros detentores desses fatores, quem reclame o direito ao pagamento residual e quem tenha o direito de vender seu status central no contrato residual, chamando assim o agente central de proprietário da firma ou empregador.

Esse arranjo não envolveria controle autoritário, mas seria simplesmente uma estrutura contratual sujeita às contínuas renegociações com o agente central, consistindo num meio de incrementar a eficiência na organização da produção coletiva.

Como consequência do fluxo de informações para o participante central, o empregador, a firma adquire a característica de um mercado eficiente em que o conhecimento sobre as características produtivas de uma série de insumos específicos fica então disponível de forma mais barata (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972).

Klein e Leffler (1981) consideram contrato quaisquer promessas e exploraram outros mecanismos de performance, criando o conceito de intervalo de autorregulação. As salvaguardas, então, tanto podem ter base e fundamento jurídico como, sob a ótica relacional, serem ditadas por diferentes incentivos à continuidade, por mecanismos reputacionais e por sanções sociais informais, entre outros.

Um contrato significa, para Sztajn, Zylbersztajn e Azevedo (2005), uma maneira de coordenar as transações e promover incentivos para a atuação coordenada dos agentes, permitindo-lhes planejamento de longo prazo e que agentes independentes tenham incentivos para se engajar em esforços conjuntos de produção.

O trabalho de Klein, Crawford e Alchian (1978) já havia atentado para a necessidade de adicionar à literatura existente sobre o custo de usar o sistema de mercado o comportamento oportunista pós-contratual, que havia sido identificado e referido por Williamson (1973) apenas como tendo efeitos no processo de contratação.

Nas relações econômicas, é crescente o custo decorrente de uma transação quando há dependência econômica entre as partes, e para conferir maior objetividade ao conceito de dependência tanto Williamson (1989) como Klein, Crawford e Alchian (1978) são uníssonos ao afirmar a utilidade da variável especificidade do ativo na análise do contrato.

O ativo é, então, considerado específico quando parte relevante do retorno da operação depende da continuidade de determinada transação. Nesses casos, as partes dependem de suas contrapartes para obter os ganhos que buscavam quando da realização do investimento, configurando-se a relação de dependência econômica (SZTAJN; ZYLBERSZTAJN; AZEVEDO, 2005).

A circunstância particular em que Klein, Crawford e Alchian (1978) enfatizaram a possibilidade de o comportamento oportunista produzir sérios danos é a presença de quase-rendas especializadas apropriáveis. Depois que o investimento específico é feito e tais quase-rendas são criadas, consideraram muito real a possibilidade de surgimento do comportamento oportunista.

Essas quase-rendas se tornam evidentes quando a firma adquire um ativo específico e tem de fazer uso da segunda melhor alternativa para sua comercialização, diante do inadimplemento da outra parte e da inevitabilidade dos custos fixos.

A presença de ativos específicos importa para a análise dos contratos no sentido de que o retorno da atividade seja fruto de uma ação cooperativa entre os detentores de tais ativos, não sendo possível identificar, logo de início, a fração do retorno que cabe a cada parte. O lucro é, de fato, conjunto, resultado da cooperação, sendo posteriormente partilhado entre os membros da rede por alguma regra de divisão do trabalho (SZTAJN; ZYLBERSZTAJN; AZEVEDO, 2005).

Nessa esteira, Williamson (1993b) sugere que o trabalho, a gestão e as finanças precisam ser examinados simultaneamente no estudo das organizações, e que as diferenças da estrutura de governança entre endividamento e lucro sejam mais rigidamente distinguidas.

Assim, para Williamson (1993b), ativos facilmente transferíveis são apropriadamente financiados por endividamento, e ativos altamente intransferíveis são aqueles para os quais o financiamento pelos lucros é mais cabível, e a estrutura de governança associada com o endividamento é mais legalista e funciona melhor com regras enquanto que a associada com aplicação dos lucros é mais hierárquica e permite maiores critérios.

As teorias contratuais da firma consideram, assim, a existência de custos associados ao desenho dos contratos, tanto para o seu monitoramento como para o seu cumprimento, bem como para resolver os problemas que dele emergirem (SZTAJN; ZYLBERSZTAJN; AZEVEDO, 2005).

A característica de dependência econômica entre as partes da relação contratual se torna uma fonte potencial de custos para as transações, porque as renegociações tendem a ser mais complexas e torna-se possível haver perdas impostas pela contraparte. Por sua vez, as negociações complexas podem implicar perda de oportunidades de negócio, ao que Williamsom (1993a) considera má adaptação, e pelo que, na ausência de salvaguardas contratuais ao comportamento oportunista, as partes podem preferir comprometer-se com ativos de uso não específico.

Como consequência da dependência econômica, o contrato ultrapassa a função de mera transferência de direitos da propriedade e passa a representar um complexo de relações entre as partes, em que aos deveres não são todos considerados explicitamente, mas estão implícitos na relação econômica de mútuo interesse das partes (SZTAJN; ZYLBERSZTAJN; AZEVEDO, 2005).

Em *Neither Market nor Hierarchy*, Powell (1990) discute outras formas de organização, tipificadas por padrões recíprocos de comunicação e trocas, em contraste de *continuum* com as estruturas de governança hierárquica e de mercado, tendo inclusive encontrado exemplos ilustrativos de tais arranjos nas economias regionais.

Powell (1990) lembra que o argumento central da teoria de Williamson (1985; 1989) de que as transações que envolvem incerteza sobre seu retorno, que ocorrem com frequência e requerem investimentos específicos substanciais em dinheiro, tempo ou energia, e que não podem ser facilmente transferidos, são mais fáceis de observar dentro de firmas hierarquicamente organizadas.

Contudo, tal visão dicotômica entre mercados e hierarquias vê as firmas separadas dos mercados, enquanto Powell (1990) verifica que as firmas aparentam estar mudando de modo significativo e as formas das relações contratuais lhe parecem estar assumindo muito maior importância, pois estariam apagando as fronteiras estabelecidas e engajando em novas formas de colaboração.

Na representação de Powell (1990) as transações de mercado especificam claramente os benefícios a serem trocados, não requerendo confiança, e os acordos são regidos pelo poder das sanções legais, enquanto que a forma de negócios em rede implica transações sequenciais indefinidas dentro do contexto de um padrão geral de interação, e as sanções são tipicamente normativas ao invés de legais.

Nos mercados os valores dos bens a serem transacionados são muito mais importantes que a relação em si, e quando a relação conta, elas são frequentemente definidas como se fossem produtos. Nas hierarquias, a comunicação ocorre no contexto do contrato de emprego e, embora as relações importem, e as interações prévias as definam, os padrões intraorganizacionais são mais fortemente desenhados pela posição hierárquica na estrutura organizacional (POWELL, 1990).

Foss (1994) chama a teoria de Williamson (1985; 1989) da economia dos custos de transação de neo-institucionalista, retendo certo individualismo metodológico, conceito restrito de otimização e orientação para a eficiência. Em sua visão, a economia dos custos de transação se beneficiaria de uma ligação direta com a teoria da economia evolucionária, e que a abordagem dos direitos de propriedade é inapta a indicar os processos de mudança.

Cheung (1998) deu sua contribuição ao esboçar os paradigmas dos custos de transação, notando que os custos das transações não são a mesma coisa que os custos das operações. Assim, mudanças naqueles vão geralmente levar a mudanças na estrutura contratual ou organizacional, porque é possível reduzir estes custos pelo rearranjo das instituições.

Os custos pós-contratuais decorrentes de problemas de oportunismo e mensuração são destacados pela nova economia institucional, de forma que o delineamento dos direitos de propriedade e a existência de mecanismos de solução das disputas são requisitos para a redução dos custos de transação e o funcionamento dos mercados (CHEUNG, 1998).

Vistas como arranjos contratuais, as escolhas entre arranjos alternativos das firmas depende de razões de eficiência, sendo superiores os que oferecerem

incentivos e mecanismos de solução de disputas mais eficientes, constituindo essencialmente uma escolha estratégica dos agentes (SZTAJN; ZYLBERSZTAJN; AZEVEDO, 2005).

Argyres e Liebeskind (1999) tomaram a teoria dos custos de transação como teoria da firma predominante, partindo dos trabalhos de Coase (1937) com as proposições de Alchian e Demsetz (1972), Klein, Crawford e Alchian (1978) e outros aqui não relacionados, para reafirmar que, nesta teoria, a transação é a unidade de análise para predizer a forma organizacional (WILLIAMSON, 1985). Sugeriram, então, incorporar a inseparabilidade da governança à racionalidade e oportunismo como princípios comportamentais de operação da teoria dos custos de transação.

Para isto, mostraram que focar somente nas características de uma transação individualmente isolada pode ser insuficiente para explicar o propósito da firma, porque a governança de algumas transações em que a firma intentar se engajar pode se tornar inseparavelmente ligada à governança das outras transações em que a firma já esteja engajada. Isso torna aquilo que a teoria dos custos de transação pudesse predizer que seria um modo de governança eficiente na transação posterior em algo de fato inalcançável pela firma, porque ela estaria proibida por outros arranjos já realizados como porque tais arranjos poderiam obrigá-la a realizar transações adicionais de outra maneira, estando sujeita ao que chamaram inseparabilidade da governança (ARGYRES; LIEBESKIND, 1999).

Isto teria implicações importantes para a teoria da firma, porque implicaria existir circunstâncias em que dada firma usasse mecanismos de governança considerados sub-ótimos em termos de economizar custos de transação, bem como implicaria ser ineficiente para uma dada firma internalizar dada transação, porque o conjunto de mecanismos internos de governança que a firma utiliza para tal transação poderia estar compelido por compromissos anteriores, tornando mais difícil reduzir ou ampliar o escopo das transações governadas pela firma (ARGYRES; LIEBESKIND, 1999).

Para Argyres e Liebeskind (1999), dois fatores serviriam para produzir a inseparabilidade da governança, sendo os arranjos contratuais de longo prazo custosos se não impossíveis de se reverter, restringindo significativamente as opções de governança no futuro, e as mudanças no poder de barganha das outras partes relacionadas contratualmente à firma, como os detentores de insumos, mão de obra e demais fatores de produção por ela utilizados, ou compradores, tudo

aliado ao princípio da racionalidade limitada na realização do contrato, sendo capaz de obrigar a firma a utilizar mecanismos sub-ótimos no futuro.

Argyres e Liebeskind (1999) sugerem que incorporar a inseparabilidade da governança não requiere maiores mudanças nas premissas comportamentais básicas em que a teoria dos custos de transação opera, nomeadamente a racionalidade e oportunismo.

Ao invés, incorporar a inseparabilidade da governança requer moderar o uso da transação como unidade de análise, mas sem abandoná-la inteiramente, para capturar os efeitos das restrições históricas, requerendo também certa ênfase maior na premissa da racionalidade limitada à custa da premissa da contratação perspicaz que a economia dos custos de transação usou para construir sua teoria da firma (ARGYRES; LIEBESKIND, 1999).

Argyres e Liebeskind (1999) abordam o tema da inseparabilidade da governança com os compromissos contratuais, de forma que estes podem levar àquela. Os autores definem compromisso contratual como um acordo entre duas ou mais partes que os obriga de tal forma que negar o acordo lhes seja custoso, constituindo mecanismos de execução que assegurem tanto a descoberta da negação como sua punição, e alcançando assim uma magnitude irreversível (ARGYRES; LIEBESKIND, 1999).

A fim de complementar uma característica central da firma ignorada pela economia dos custos de transação, a de que são instituições de longo prazo que servem para dar suporte e governar transações de longo prazo, Argyres e Liebeskind (1999) focam seu trabalho no entendimento de que a firma compreenda sistemas de compromissos contratuais. Assim, sendo primeiramente na sua forma organizacional ela própria é entendida como um sistema de compromissos contratuais, e também como parte, podendo firmar compromissos contratuais com compradores, supridores e outros contratantes, pois tem o status de pessoa perante a lei, o que lhe confere credibilidade e capacidade de participar de contratos de longo prazo.

Para Argyres e Liebeskind (1999) os compromissos contratuais de uma firma podem cair em duas categorias, sendo a primeira dos contratos formais, em que assina um documento exigível que dispõe os termos e condições das futuras transações entre a firma e uma ou mais partes, sejam empregados, supridores, compradores ou arrendadores, ficando legalmente responsável pelos danos ou

restituições; e os informais ou não legalmente exigíveis, em que a firma também entra em acordos informais ou não escritos com várias outras partes, podendo tais acordos ser ou não complementados por contratos formais legais, mas também constituindo compromissos contratuais mediante a vinculação da recuperação de determinado ativo ou investimento pela prática ou omissão de determinados atos pela outra parte.

O ponto de Argyres e Liebeskind (1999) é justamente o de que os compromissos contratuais, pela sua própria natureza, não podem ser revogados a um baixo custo, gerando a inseparabilidade da governança porque esses compromissos contratuais as amarram a outras partes específicas.

Assim, consideram dois tipos de inseparabilidade entre os compromissos contratuais, sendo o primeiro entre os compromissos contratuais que compreendem a firma em si mesmo e os compromissos que ela empreende com outras partes. O segundo entre um compromisso contratual e outro da firma, porque ela poderia estar impedida de entrar em novo arranjo contratual ou de governança em períodos futuros devido a uma transação em particular que a obrigue a permanecer em determinado arranjo, tornando-se difícil para a firma trocar seus mecanismos de governança para uma transação em particular com o tempo (ARGYRES; LIEBESKIND, 1999).

Este último tipo de inseparabilidade da governança pode também surgir um modo mais indireto e menos explícito por desautorizar a diferenciação da governança para certas transações internas da firma, a qual pode se ver obrigada a entrar num arranjo de governança de certo tipo com uma parte em períodos futuros porque efetivamente já tem este arranjo de governança com outras partes (ARGYRES; LIEBESKIND, 1999).

Em todo caso, para Argyres e Liebeskind (1999) os compromissos contratuais pendentes dificultam para a firma governar transações individuais exclusivamente de acordo com suas características individuais, como prescreve a economia dos custos de transação, pois os compromissos existentes operam de certo modo que novas atividades só possam ser administradas por um conjunto limitado de mecanismos de governança que já estejam em funcionamento.

Pela teoria da firma estabelecida na economia dos custos de transação, a incerteza é fator que leva a hierarquia a ser mais eficiente que os mercados, especificamente porque, fazendo com que as contingências futuras sejam difíceis de

antecipar e custosas ao contrato, estes são mais incompletos quando a incerteza é alta (COASE, 1937), levando à vantagem da gestão hierárquica.

O argumento de Argyres e Liebeskind (1999), no entanto, implica em ser a firma mais custosa que os mercados quando certos aspectos do ambiente das transações da firma sejam incertos, em particular se existir risco significativo de inseparabilidade da governança no futuro.

Neste mesmo sentido, Adler (2001) dá sua contribuição dizendo que a forma de mercado, distintamente do verdadeiro funcionamento de alguns mercados reais, depende do mecanismo de preço para coordenar a competição entre fornecedores e também os diversos compradores pelos produtos padronizados, e desta forma a concorrência de promessas marginais de preço aperfeiçoam coletivamente a produção e alocação de recursos.

Entretanto, Adler (2001) leva em consideração que o mercado e a hierarquia, mesmo com suas alternativas intermediárias, não são as únicas opções de modelo de governança organizacional.

Para Adler (2001) a análise das ações entre firmas revela a ubiquidade e importância da organização informal, existindo diferentes visões sobre como melhor conceituá-la e diferenciá-la das estruturas formais da hierarquia, partindo do princípio de que a organização informal constitui seus membros como uma comunidade.

E sobre isso Macaulay (1963) já afirmava que a análise de relações reais de mercado entre firmas revelava uma similar dependência em laços informais. Assim, relações puramente de mercado entre compradores e vendedores anônimos são, na realidade, incomuns, pois as firmas transacionam primariamente com parceiros antigos, em continuidade com suas relações, de forma que as normas e entendimentos compartilhados criam uma eficácia própria no desenho das interações.

Considerando os contratos como mecanismos de coordenação, Zylbersztajn (1995) concorda que apenas os preços não funcionam como coordenadores da produção, constituindo o contrato “uma representação simplificada da realidade, um modelo mental visto pelos agentes econômicos em disputa/colaboração para reduzir os” custos de transação (CABRAL, 2009).

Dados os custos *ex ante* e também *ex post* decorrentes de negociar, elaborar, implantar e acompanhar a execução e os resultados de cada transação, a

complexidade dos contratos varia diretamente com a complexidade das transações, envolvendo aspectos inerentes à própria transação como externos (CABRAL, 2009).

### 2.1.7 A firma como fator de mudança institucional

O trabalho de Douglass North (1991) enfatizou a existência de instituições formais e informais, de maneira que o processo de mudança de cada um desses conjuntos difere em função dessa natureza.

Para North (1991), as transações realizadas pela firma são reguladas por instituições que interferem nos custos totais, de transação e de transformação. As instituições, assim, ditam as normas, intervêm quando a norma é violada, atuam quando há conflitos e nos casos em que as normas não são suficientemente explícitas. Constituem, assim, as regras do jogo econômico, sejam formais ou informais (CABRAL, 2009).

Basicamente, a diferença entre as duas formas é que as instituições formais são produto de um processo de escolha deliberada dos atos que a constituem, enquanto as informais decorrem de um processo de difícil identificação, porque são difusas, encontradas no cotidiano do comportamento social dos indivíduos que a compõem (SZTAJN; AGUIRRE, 2005).

Em outras palavras, as instituições são formais quando há regras formalizadas para seu funcionamento, como as leis, decretos, estatutos, regimentos e contratos. Para aplicação das regras formais é, muitas vezes, necessária a intervenção de uma outra instituição, seja fiscalizadora ou julgadora (CABRAL, 2009).

Já no caso das instituições informais não há regra escrita para condicionar a atuação dos agentes econômicos, os quais se valem de crenças, valores, padrões de comportamento local etc. (CABRAL, 2009).

Segundo North (1991) uma situação de equilíbrio pode ser definida no caso das instituições quando estiverem ausentes as forças que as impulsionam, quando nenhum não houver interesse dos agentes em despender recursos para alterar os acordos.

Tanto North (1991) como Williamson (1993b) questionam a possibilidade de que o equilíbrio institucional seja necessariamente associado a uma solução

eficiente. Para chegar a essa conclusão, utilizam tanto os conceitos de satisfatório, de Williamson (1993b), partindo do pressuposto da racionalidade limitada de Simon (1991), ou mesmo da ideia de incerteza também por eles empregada.

Nesse ponto, Sztajn e Aguirre (2005) destacam o argumento de Williamson (1993b) de que as instituições existem porque há incerteza, e com base no pensamento de Alchian e Demsetz (1972) concluem que ninguém sabe a resposta correta para o problema e, portanto, ninguém consegue, de fato, maximizar o lucro.

Sendo a incerteza a principal razão para existirem as instituições, e sendo sua estabilidade a garantia de subsistência, as regras não estáveis, por serem alteráveis discricionariamente ou por não serem obedecidas, não preenchem o requisito de reduzir a incerteza. Dessa forma, não se qualificariam como instituições (SZTAJN; AGUIRRE, 2005).

A estabilidade, para North (1991), é “garantida por um conjunto complexo de restrições que incluem regras formais aninhadas em uma hierarquia, onde cada nível representa uma mudança mais custosa que a do anterior”.

Por outro lado, enfatizam Sztajn e Aguirre (2005), “a estabilidade de uma regra, que faz dela uma instituição, não garante a eficiência dos resultados obtidos”, significando que, em muitas situações, certas mudanças são altamente desejáveis.

Conceituadas por North (1991) como criações humanas, as instituições evoluem e são modificadas por seres humanos, não existindo poder superior ou sobrenatural a determinar sua criação.

A partir dessa premissa, segue-se a base para a determinação das instituições na esfera da escolha individual. Contudo, essa escolha, no contexto da economia institucional, é muito diferente da que ocorre na teoria neoclássica porque, tendo aquela incluído a incerteza e a racionalidade limitada na análise, incorporou dimensões não tratadas na análise tradicional (SZTAJN; AGUIRRE, 2005).

Não possuindo conhecimento perfeito nem sendo capazes de processar plenamente as informações imperfeitas que detêm, os atores, na economia institucional, necessitam proceder segundo suas percepções a respeito da realidade, devido ao que a capacidade de decifrar o ambiente é elemento crucial na análise de North (1991). Nesse contexto, os agentes irão agir na busca da eficiência adaptativa, na base da tentativa e erro, sem saber qual é a resposta correta para seus problemas (SZTAJN; AGUIRRE, 2005).

North (1991) complementa dizendo que as mudanças institucionais são processadas de forma incremental, por processos que buscam melhorias na margem, e as alterações que chegam para ficar forma iniciadas, na maioria das vezes, de forma tímida, quase imperceptíveis.

No processo de mudança, o acúmulo de conhecimento relevante para o desempenho de uma organização é considerado por Sztajn e Aguirre (2005) uma das fontes mais eficazes para sua implementação, e mais do que as variações nos preços relativos, determinantes para a teoria neoclássica.

Sztajn e Aguirre (2005) começam, assim, a considerar quais seriam as causas das resistências às mudanças institucionais, identificando dois conjuntos principais de elementos que explicam as resistências às mudanças institucionais formais.

O primeiro conjunto, na esteira da explicação de North (1991) para a existência das instituições, é composto pelos elementos que aumentam a incerteza, com a falta de segurança em relação às condições que vão imperar numa nova situação como o principal fator determinante da manutenção de uma situação que pode ser indesejada pela maioria dos atores (SZTAJN; AGUIRRE, 2005).

Um segundo conjunto de elementos é resultante do grau de conflitos envolvido em determinada situação sujeita a mudança institucional (SZTAJN; AGUIRRE, 2005).

Já no tocante à mudança institucional informal, North (1991) esclarece que o conhecimento acumulado não auxilia muito na sua explicação, pois é considerada de difícil entendimento, com processos muitas vezes desconhecimentos e ao que o que se sabe sobre a mudança institucional formal não pode ser aplicado de maneira precisa.

A explicação para a mudança institucional informal, na visão de Sztajn e Aguirre (2005) constitui um desafio para a economia institucional, porque não afeta somente as instituições formais, mas, principalmente, o custo do *enforcement* das instituições informais, tendendo a ser sempre inferior ao das formais. Assim, quanto mais um sistema é baseado em instituições informais, menores serão os custos de transação ou do funcionamento do sistema econômico.

Cabral (2009) vê coordenação horizontal dos negócios no estabelecimento de acordos informais ou formais de atuação conjunta para ganhar em economias de escala ou de redes, como os casos das cooperativas agrícolas, ou ainda quando

produtores de determinados bens se reúnem para barganhar preços e economizar no uso de equipamentos que só se viabilizam a partir de um determinado volume de produção.

Apesar das vantagens, Cabral (2009) ainda verifica estar presente o oportunismo nas relações em cooperativas, quando produtores tentam negociar produtos à parte da organização, quebrando as relações contratuais de negociação em bloco, caso em que as vantagens de curto prazo obtidas na transação escusa pode se revelar contraproducente caso descoberta pelos demais.

Zylbersztajn (2006) destaca o importante papel do estado nesse processo, em que deve promover incentivos para os agentes atuar, assegurando bens públicos redutores dos custos de transação, e bem definindo os direitos de propriedade, conferindo capacidade de resolver disputas judiciais em tempo hábil e de fazer valer a lei e a estabilidade institucional.

#### 2.1.8 As dimensões de análise dos custos de transação

A teoria dos custos de transação, estando inserida na nova economia institucional, sustenta-se em três dimensões de análise, sendo (a) a individual, (b) a organizacional e (c) a institucional (CABRAL, 2009).

A dimensão individual envolve os pressupostos comportamentais do oportunismo, que envolve aspectos cognitivos e morais, e também da racionalidade limitada, com base precursora em Simon (1957), advindo do fato de que o agente econômico tenta otimizar, mas só o consegue parcialmente.

Assim, a inevitável existência de lacunas contratuais leva à criação de instituições que permitem a continuidade das relações mesmo num ambiente oportunista, constituindo mecanismos de controle e intermediação das relações (CABRAL, 2009).

Na dimensão organizacional são levadas em consideração as decisões das empresas entre o que produzir internamente e o que comprar, envolvendo formas ou estruturas de governança por elas definidas para realizar cada transação, de forma a reduzir os seus custos, tornar-se mais eficiente e influenciar a estrutura de governança, cumprindo assim o propósito da empresa (WILLIAMSON, 1985; CABRAL, 2009).

Nessa dimensão são considerados os atributos da frequência das relações, da especificidade dos ativos e do grau de incerteza, resultando em formas de coordenação ou governança via mercado, por hierarquia ou de forma mista.

Já a dimensão institucional comporta uma verificação maior das esferas meso e macroanalítica, estudando como as regras maiores da sociedade influenciam as transações realizadas pelas organizações, tal como North (1991) concebe as instituições como regras do jogo e as organizações como jogadores (CABRAL, 2009).

Nessa dimensão são considerados elementos de natureza adaptativa ao ambiente institucional, pois, no dizer de Cabral (2009), são as instituições que dão limites aos homens para estabelecer suas interações, desfrutando de incentivos políticos, sociais e econômicos.

Num estudo comparativo, North (1991) estudou instituições de países avançados e atrasados, comprovando a tese de que as instituições vigentes num país determinam o grau de confiança dos investidores para aplicar seus recursos e ajudar seu desenvolvimento, de forma que países com instituições que melhor garantam os direitos de propriedade serão os que mais atrairão investimentos e mais se desenvolverão.

#### 2.1.9 A aplicação da economia dos custos de transação

Williamson (2005) adverte da necessidade de se abandonar o conceito de firma como caixa-preta e examinar o seu funcionamento interno, o que exige a escolha e o dimensionamento de uma unidade microanalítica.

Para tanto, em sua contribuição metodológica Williamson (1991) lança mão de um modelo conceitual de análise institucional discreta comparada, um enfoque comparativo entre formas de governança alternativas alinhadas com fatores teóricos determinantes de tais formas, segundo um critério minimizador de custos de transação.

Apesar de existirem, nesse método, muitas variáveis de difícil mensuração ou que não apresentam característica funcional contínua, é o mais comumente utilizado quando se busca definir a estrutura organizacional mais adequada ao caso.

Zylbersztajn (1995) ainda afirma que essa tradição analítica da economia dos custos de transação herdou muito das áreas do direito e sociologia, não se preocupando em seguir necessariamente a rota do reducionismo neoclássico, mas considerando fundamental obter um conhecimento profundo da realidade institucional e do problema a ser analisado, constituindo uma metodologia não reducionista.

Complementando, Zylbersztajn (1995) explica que a orientação microanalítica da economia dos custos de transação volta-se para as corporações e firmas, buscando nelas a matéria-prima para sua aplicação. Nesse ponto, também Zylbersztajn (idem) vê uma ligação natural entre economia e administração, com fundamentos de direito e sociologia, formando um corpo integrado e interdisciplinar, que vem representando enorme oportunidade para pesquisa e aplicação nas mais diversas áreas, inclusive estratégia, organização industrial, políticas públicas e coordenação de sistemas de agronegócio.

Especificamente, Williamson (2005) considera que a economia dos custos de transação busca analisar, de modo genérico, cada modelo organizacional por uma série de atributos internamente consistentes, dos quais a intensidade dos incentivos, controles administrativos e o regime de leis contratuais são extremamente importantes.

Nesse ponto, a lei contratual e a adaptação são características que se destacam como diferenças de alinhamento que distinguem mercados e firmas. Assim, Williamson (2005) vê a firma com base no refreamento e tolerância interna, com vantagens para realizar adaptações que exigem cooperação, em contraposição à formalidade e autonomia do mercado.

## **2.2 A Teoria da Empresa**

### **2.2.1 Em busca de um conceito de empresário**

Antunes (2005) discorreu sobre os vários tipos de empresa nas tradições do direito comparado e, considerando ser uma atividade de risco, perguntou-se quem responderia por esse risco.

Já em busca do significado do termo empresário, Hébert e Link (1989) buscaram construir uma ponte entre o uso popular e o acadêmico do termo definindo-o sinteticamente como, em tradução livre, alguém especializado em tomar a responsabilidade e fazer julgamentos e decisões que afetam a localização, a firma e o uso dos bens, recursos ou instituições.

Com sua definição, Hébert e Link (1989) incorporaram os principais temas históricos da empresarialidade: risco, incerteza, inovação, percepção e mudança, acomodando uma série de atividades empresariais dentro de um sistema de mercado, incluindo, mas não se limitando à coordenação, arbitragem, propriedade, especulação, inovação e alocação de recursos.

Sua definição também não nega que a empresarialidade é tipicamente misturada a outras formas de atividade econômica, mas sua essência pode ser conceitualmente isolada e separadamente analisada.

Assim, para Hébert e Link (1989) o empresário é uma pessoa, não uma equipe, comitê ou organização, e esta pessoa tem a vantagem comparativa da tomada de decisão.

### 2.2.2 A teoria dos atos de comércio

Na história do direito, foi Napoleão Bonaparte quem encomendou as primeiras codificações de leis civis e também comerciais, fazendo surgir, em 1807, o *code de commerce* francês, que inaugurou um novo sistema legal, no qual as normas comerciais passaram a ser aplicadas a quem exercesse atividade mercantil, e apenas relativamente aos atos dessa atividade (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

Tal sistema foi chamado de teoria dos atos de comércio, ou teoria objetivista, justamente por ser direcionada a qualquer pessoa, desde que o objeto da questão fosse matéria comercial (COELHO, 2010).

Essa teoria influenciou significativamente as leis comerciais de outros países, podendo ser citadas a legislação da Espanha em 1929 e de Portugal em 1833, tendo ainda servido de modelo para o código comercial brasileiro de 1850, que esteve em vigor até sua revogação parcial pelo código civil brasileiro de 2002 (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

Uma grande dificuldade que o sistema francês nunca soube superar era a de definir satisfatoriamente quais atividades seriam consideradas comerciais para fins de aplicação da lei comercial (REQUIÃO, 2009).

J. X. Carvalho de Mendonça (1953) chegou a classificar os atos de comércio propondo fosse levada em consideração a existência de três classes desses atos, constituídas pelos (a) atos de comércio por natureza comerciais ou profissionais, consistindo propriamente na operação típica, fundamental de compra e venda, ou naqueles outros que imprimem a feição característica do comércio; (b) atos de comércio por conexão ou dependência, praticados pelo comerciante no interesse e em virtude do exercício do seu comércio; e (c) atos de comércio por força ou autoridade da lei, independentemente da sua essência ou da qualidade da pessoa que o pratica.

Mas a natureza criativa do homem para os negócios parece ser mais eficiente que sua capacidade para criar e editar leis e, justamente por possuir base objetiva para o reconhecimento dos atos de comércio, a teoria acabava por deixar de ser aplicada às atividades mais modernas, recém surgidas no mundo real, mas ainda não absorvidas pela teoria jurídica.

### 2.2.3 As origens da teoria da empresa

Na Itália, com o advento do código civil de 1942, firmou-se a percepção de alguns elementos que ligavam atividades tão diferentes quanto dos comerciantes, dos banqueiros e seguradores, das crescentes indústrias manufatureiras etc., até então listadas uma a uma como atividades comerciais ou equivalentes a tal pela teoria dos atos de comércio (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

Esses elementos, reunidos pela ação de uma pessoa, davam à atividade, qualquer que fosse ela, o caráter de empresarialidade, não porque a atividade estivesse listada como tal, nem porque fosse um determinado sujeito que a exercesse. Ao contrário, é o fato de o sujeito reunir esses elementos no exercício de sua atividade que, conferindo a esta o caráter empresarial, o torna empresário, independentemente de qual atividade seja esta, salvo exceções legais.

Coelho (2010) considera que o *Codice Civile* italiano inaugurou o último período da história do direito comercial, mudando seu núcleo conceitual do ato de comércio para a empresa.

#### 2.2.4 Adoção da teoria da empresa no Brasil

Antes do advento do atual código civil, o direito brasileiro vinha adotando a teoria dos atos de comércio, mas não foi sempre assim e nem assim permaneceu integralmente até que se mudasse oficialmente o sistema.

O primeiro diploma comercial legitimamente brasileiro foi o código comercial de 1850, promulgado pelo Imperador D. Pedro II, explicitamente inspirado no código napoleônico, adotando, como mencionado, a teoria dos atos de comércio.

Com a modernidade, o sistema apresentou os seus defeitos e a dificuldade de sua aplicação às atividades recém surgidas trouxe para os tribunais a tarefa de adaptar a lei, que o legislador demorava em atualizar (COELHO, 2010).

Como a teoria da empresa já viesse conquistando os regimes jurídicos dos países ocidentais após a Segunda Grande Guerra, algumas leis brasileiras que foram editadas a partir de então já adotavam seu espírito, podendo ser citadas a lei do registro de empresas e o código de defesa do consumidor. Esses diplomas não mais se importavam com o objeto que era a atividade do "comerciante", mas somente com a forma com que ele exercia essa atividade (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

Enfim, o advento do atual código civil, em 2002, consagrou oficialmente a teoria da empresa para a caracterização do empresário e aplicação dos institutos desse ramo específico do direito a tais pessoas, quando o assunto se referisse a questão empresarial.

#### 2.2.5 O conceito de empresa no direito brasileiro

É justamente no art. 966 do código civil (BRASIL, 2002a) que se encontra a definição legal de quem vem a ser considerado empresário no Brasil, tido ali como aquele que exerça profissionalmente uma atividade econômica de forma organizada e direcionada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.

Desse conceito legal de empresário pode-se retirar, então, o entendimento do conceito de empresa, que passa a ser considerada justamente a “atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”, quando exercida profissionalmente por alguém, no caso o empresário.

Está-se, assim, falando de duas coisas diferentes, mas diretamente relacionadas, que são (a) o sujeito que exerce tal atividade, chamado empresário e (b) a atividade exercida pelo sujeito de certa maneira, chamada empresa.

Tem-se o sujeito de direito, que será pessoa física ou jurídica, a quem são atribuídos deveres e obrigações, e cujos direitos são protegidos por lei, e tem-se também o objeto do seu direito que é a empresa por ele exercida, posto que seja uma atividade. Da relação do próprio sujeito com a atividade que exerce, e das suas relações nessa atividade com o estado e com terceiros, surge toda a sorte de obrigações, deveres e direitos, objeto de estudo e proteção do direito empresarial (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

A caracterização de ambos está condicionada à presença de certos elementos que definem a natureza da atividade (se empresarial ou civil) pela forma como é exercida pelo sujeito, qualificando-os como empresa e empresário, ou simples atividade civil.

Mas J. X. Carvalho de Mendonça (1953) afirmava não haver distinção entre os conceitos econômico e jurídico de empresa. Nas suas mesmas palavras, empresa é “a organização técnico-econômica que se propõe a produzir, mediante a combinação dos diversos elementos [...] bens ou serviços destinados à troca (venda), com a esperança de realizar lucros, correndo os riscos por conta do empresário”. A esse último, definiu como aquele “que reúne, coordena e dirige esses elementos sob sua responsabilidade”.

#### 2.2.6 A caracterização do empresário

A definição legal de empresário contida no art. 966 do código civil (BRASIL, 2002a) traz elementos que devem ser mais bem explicados para melhor caracterizar tal pessoa.

Deve-se procurar identificar a presença de todas as características apostas no conceito da empresarialidade, explícita e implicitamente, sob o risco de

descaracterização para a atividade civil. Por isso, essas características são chamadas de elementos caracterizadores da empresarialidade (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

Em primeiro lugar, vale lembrar, o texto legal define uma pessoa, um sujeito de direito, que para ser considerado empresário deve reunir tais e tais características. Coelho (2010) lembra que a empresa, conquanto atividade, pode ser explorada por uma pessoa física ou jurídica, e quando essa pessoa é uma sociedade, é ela que será considerada empresária para todos os fins, e não seus sócios.

Requião (2009), ao ver a sociedade como o sujeito de direito, e a empresa, no contexto do exercício da atividade, como o objeto de direito, traz a efeito ser a sociedade empresária capaz de direitos e obrigações, desde que regularmente constituída na forma da lei.

Mas outro ponto deste elemento caracterizador é que a atividade exercida por essa pessoa o seja profissionalmente, isto quer dizer, que possa ser considerada uma profissão, e não mero passatempo ou algo que se faça apenas nas horas vagas, ou eventualmente. Basicamente, uma profissão é um ganha-pão, e assim a empresa deve ser para o empresário, a fim de que se possa caracterizá-lo como tal. Franco (2001) acrescenta ainda, que a atividade deve ser exercida habitualmente para que seja considerada profissional.

A questão da economicidade da atividade em questão se apresenta um pouco mais intrincada do que possa parecer, mas assim essencial para a caracterização da empresarialidade.

A dificuldade se deve à inovação terminológica que a lei fez (BRASIL, 2002a), substituindo o uso da expressão “atividade com fins lucrativos”, consagrada no uso cotidiano por aqueles que lidam com assuntos empresariais, pela expressão “atividade econômica”.

De fato, a lei nunca exigiu que a atividade empresarial fosse lucrativa para ser considerada como tal, e nem mesmo que tivesse fins lucrativos, já que o resultado econômico de determinada atividade podia também ser o prejuízo, caso negativo. Mas a consagração dessas expressões se deve à doutrina que via na empresarialidade a busca sempre pelo lucro (muito embora presente o risco do prejuízo), e bem assim à teoria contábil do lucro, que utiliza o sistema da apuração do resultado econômico ao final de dado exercício (COELHO, 2010).

Franco (2001) compreende a ideia de lucro como utilidade, de forma que é lucrativa a atividade que produz uma utilidade, e não somente a que se traduz em dinheiro. E é justamente ao resultado econômico positivo de certa atividade em dado período de tempo que se chama lucro. O resultado negativo é o prejuízo. Ambos são resultados opostos de uma atividade econômica e, no fim das contas, é a economicidade da atividade o que importa para a teoria, e não o seu resultado.

Complementa Franco (2001) que a atividade deve produzir o suficiente para remunerar, ao menos, os fatores da produção, dentro os quais o capital investido, de modo a assegurar a reprodução da atividade.

A economicidade, então, pode ser encontrada na capitalização que se faz dos recursos aplicados na atividade, no ganho de escala ou de escopo, na busca pela mais-valia etc., o que faz com que, ao final do processo, se tudo der certo, obtenha-se o tão sonhado lucro.

A nova lei (BRASIL, 2002a) exige que uma atividade seja classificada em econômica ou não econômica, devendo todos os profissionais que lidam com esses assuntos adaptar-se à exigência legal, sob pena de ter seu trabalho desqualificado perante o estado.

Vale lembrar que, além das empresariais, existem também as atividades econômicas civis (não empresariais), e da mesma forma existem atividades civis não econômicas, mas não existe atividade empresarial não econômica.

Assim, são econômicas as atividades que buscam remuneração do capital investido, em favor do investidor (FRANCO, 2001).

As demais são não econômicas, assim como as associações, por buscarem apenas melhoria de condições de vida, lazer ou trabalho para um grupo ou classe de pessoas; as fundações por buscarem apoiar bens ou instituições públicas (no sentido de pertencente a todos, não de governamental) como as artes, a educação, o meio ambiente etc.; as organizações religiosas e os partidos políticos (PASSARELI, 2010b).

As cooperativas, apesar de exercer atividade aparentemente econômica, são consideradas, legalmente, como não econômicas porque remuneram o trabalho e não o capital (PASSARELI, 2010b).

A forma de organização da atividade é crucial para que o sujeito que a exerce possa ser caracterizado como empresário. Para que isso ocorra, deverão ser

organizados quatro componentes no exercício da atividade, chamados fatores de produção (FRANCO, 2001; COELHO, 2010).

**Capital:** o empresário é por excelência um capitalista, e é da essência da empresa a capitalização dos seus recursos. Sua empresa deve começar com a aplicação de um capital em determinada atividade que será ali empregado e organizado em busca de um retorno sobre este mesmo capital. A isso se chama capitalização. Não é necessário que o empresário possua efetivamente os recursos a ser empregados, mas que eles estejam à sua disposição, sendo indiferente se tenham sido emprestados, financiados, doados etc., ou sejam mesmo próprios. Este capital pode ser constituído por soma em dinheiro, por bens ou mesmo por serviços a serem prestados pelo empresário à sua empresa, ou pela combinação de quaisquer deles em qualquer proporção (COELHO, 2010; PASSARELI, 2010b).

**Mão de obra:** também é da essência da atividade empresarial a utilização de mão de obra alheia para a consecução de sua finalidade. Essa mão de obra a ser utilizada na empresa deve ser de terceiros, assim entendidos quaisquer outras pessoas que não sejam o próprio empresário, nem seus meros ajudantes voluntários. Caso o exercedor de atividade econômica não organize mão de obra alheia, estará assim trabalhando por conta própria, o que significa que será outra coisa, talvez autônomo, mas não empresário. O empresário contrata mão de obra alheia e a utiliza para executar sua atividade, e esta mão de obra pode advir de empregados, autônomos, prestadores de serviço avulsos, comissionados, representantes, ou até mesmo outra empresa de mão de obra terceirizada etc. (COELHO, 2010; PASSARELI, 2010b). Franco (2001) ainda complementa que a atividade empresarial deve ser exercida em nome próprio, pois se exercida em nome alheio ter-se-á uma preposição, uma representação ou uma comissão.

**Insumos:** tratam do material efetivamente utilizado pelo empresário na execução de sua atividade. Dependendo de qual for essa atividade, serão constituídos de matéria-prima, materiais, produtos semiacabados, mercadorias etc., que serão adquiridos pelo capital alocado e então transformados, re-allocados, disponibilizados, ou de outra forma utilizados pela mão de obra, sob a coordenação do empresário, para se obter o produto ou serviço final desejado (COELHO, 2010; PASSARELI, 2010b).

**Tecnologia:** para chegar ao produto ou serviço final, o empresário deverá empregar certos métodos ou técnicas a fim de que a mão de obra seja aplicada

eficazmente sobre os insumos. Não se deve confundir o termo com a utilização de tecnologia informática ou de ponta. O termo tecnologia significa apenas a ciência das técnicas, o seu conhecimento, que o empresário deverá empregar sobre os demais fatores de produção para a consecução dos seus objetivos (COELHO, 2010; PASSARELI, 2010b).

Franco (2001) bem resume esses requisitos ao lembrar que o empresário, sendo titular do exercício de sua atividade, e exercendo-a pessoalmente, organiza e faz a intermediação desses fatores de produção, organizando pessoas e meios para a realização do seu objeto.

Assim, para se dizer que o empresário de fato organiza todos esses elementos, ele deve ter o controle do que é feito e a direção do que deve ser feito, por quem deve ser feito, com o que deve ser feito e como deve ser feito, constituindo-se verdadeiro centro de comando, para o qual converge e de onde emana toda a organização dos fatores de produção necessários ao exercício da sua atividade (COELHO, 2010).

A empresarialidade hoje constitui um modo de organizar uma atividade econômica que pode ter qualquer finalidade, pois o que importa é o modo – empresarial – de fazê-lo, e não o que se faz. Todavia, a lei (BRASIL, 2002a) traz uma verdadeira matriz de opções em que se pode encaixar uma variada gama de atividades fins para a caracterização da empresa e do empresário.

Primeiramente diz que a atividade empresarial tanto pode ser voltada à produção como à circulação, e em seguida liga estas duas finalidades a dois objetos que são os produtos e os serviços. Deste modo poderíamos ter como resultado desta matriz de opções a produção de bens, a produção de serviços, a circulação de bens e a circulação de serviços.

A atividade que tem por finalidade a produção de bens é precipuamente uma indústria, de qualquer tipo ou ramo, primária ou de transformação, mas que implique na obtenção de algo novo a partir dos insumos (materiais, matérias-primas, produtos acabados ou semiacabados etc.) que lhe servem de base, pela criação, transformação, agregação ou outra operação qualquer (COELHO, 2010; PASSARELI, 2010b).

Mas também a produção agropecuária pode ser entendida como produção de bens, já que são criados ou cultivados certos produtos de forma que, com a aplicação de outros insumos e de certa tecnologia, um produto diferente é depois

posto no mercado (do bezerro um boi gordo, carne, couro, ossos etc.; do ovo uma galinha ou da galinha um ovo, carne, pena, ossos etc.; da semente muitos grãos, sementes, palha etc.). O produtor agropecuário, contudo, só será considerado empresário se inscrever-se no registro de empresas (COELHO, 2010; PASSARELI, 2010b).

Já a produção de serviços deve ser entendida mesmo como a prestação destes, pois o empresário do ramo da prestação de serviços se utiliza dos insumos (materiais, ferramentas, equipamentos etc.) e de mão de obra alheia para a produção de um serviço que será por ele vendido, ou seja, prestado (COELHO, 2010; PASSARELI, 2010b).

A circulação de bens é propriamente o comércio, o início de todo esse interesse em normatizar a atividade que, com o tempo, foi-se diversificando e criando em torno de si toda uma teoria que se transformaria em disciplina autônoma. Pois o comércio consiste justamente em fazer circular mercadorias, de um lugar para outro em que possua mais interesse econômico. Significa disponibilizar, facilitar a vida de quem procura determinados bens, e que por eles pagarão mais do que custaram ao comerciante. Por isso compreende tanto o comércio no varejo como no atacado, e o de produtos acabados como o de insumos, indiferentemente (COELHO, 2010; PASSARELI, 2010b).

Por último, mas não menos importante, a circulação de serviços não exige tanto abstracionismo quanto os menos acostumados à expressão possam pensar ser necessário. Circulação de serviços significa (da mesma forma que aos produtos) disponibilizar, facilitar a vida de quem procura determinados serviços, e que por eles pagarão mais do que custaram ao agenciador. Trata-se aqui, pois, do agenciamento de serviços. Um empresário do ramo de agência de serviços faz facilitar a vida de quem procura por eles, muitas vezes reunindo-os em pacotes. Basta pensar em quantas pessoas compram pacotes de viagem porque não querem ter de contratar separadamente o transporte aéreo, o traslado, o hotel e os passeios, sendo cada um destes serviços oferecidos separadamente por seus respectivos prestadores, inclusive no local do destino, mas que o agenciador reúne e revende no mercado (COELHO, 2010; PASSARELI, 2010b).

### 2.2.7 As atividades econômicas civis

Afora a atividade econômica empresarial encontram-se as atividades econômicas civis, que também deverão ser consideradas quando da classificação da atividade em questão. Muito embora seja possível dizer que, por exclusão, o conceito de atividade econômica civil seja aquela realizada de forma não empresarial, nem sempre método exclusivo será satisfatório para a correta classificação (COELHO, 2010).

Isto ocorre porque a lei traz exceções à regra da empresarialidade, constituindo verdadeiros perigos para aqueles que não se dispuserem a descartar todas as possibilidades classificatórias. A operação de classificação da atividade, portanto, deve seguir um caminho que inicia com a verificação dos atributos da empresarialidade e termina com a eliminação das demais possibilidades contidas nas exceções legais (PASSARELI, 2010b).

Seja por exclusão ou por definição legal, certas atividades são tidas como civis e devem ser consideradas em toda análise que se fizer para a classificação de uma determinada atividade.

É a verdadeira hipótese de exclusão da empresarialidade nos casos em que não forem encontrados seus elementos caracterizadores: profissionalismo, economicidade, organização dos fatores de produção, finalidade de produção ou circulação de bens ou de serviços. Quem exercer uma atividade qualquer sem que estejam presentes todos esses elementos não poderá ser considerado empresário, não sendo, portanto, regulado por leis empresariais (COELHO, 2010). Exemplos de pessoas que exercem atividades desse tipo são o autônomo e o representante comercial autônomo.

A exceção legal contida no parágrafo único do art. 966 do código civil (BRASIL, 2002a) não considera empresário a pessoa que exerça profissão intelectual, seja de natureza científica, literária ou artística.

### 2.2.8 A classificação da atividade rural

Ao contextualizar conceitos sobre o estudo do mundo rural, Castle (1998) atenta para o fato de que o capital rural é formado por quatro elementos, sendo o

capital natural, o capital feito pelo homem, o capital humano e o capital social, sendo este último particular interesse para os objetivos deste trabalho, porque inclui como elementos um grau de mútua confiança e a existência de reciprocidade de alguma forma.

Para Castle (1998) a similaridade do conceito de capital social como emerge da sociologia e o modo como economistas definem e descrevem as instituições econômicas é relevante não somente para estudos das localidades rurais, mas também para o modo de como a teoria econômica é feita, porque se o capital social pode ser considerado parte do capital total da organização, isto pode representar um passo à frente fazendo com que as instituições econômicas se tornem endógenas na teoria econômica.

Mas classificar a atividade rural em civil ou empresarial se torna de menor importância porque a lei simplesmente autoriza o produtor rural a se inscrever no registro de empresas, facultativamente (BRASIL, 2002a).

Desta forma, uma vez caracterizado que a principal atividade de determinada pessoa é rural, bastará verificar se esta pessoa está inscrita no registro de empresas (caso em que será considerada empresária para todos os fins legais) ou não (caso em que não será considerada empresária, estando sujeita às leis civis).

A questão mais importante, então, passa a ser a caracterização da atividade em si como rural (e não a pessoa), e se realmente essa atividade rural é a principal atividade da pessoa, para assim definir como facultativa a inscrição do empresário rural (PASSARELI, 2010b).

Pode ser considerada atividade rural aquela realizada em imóvel rústico, para a exploração hortigranjeira, agrícola, pecuária, extrativa vegetal e florestal. Atividade hortigranjeira diz respeito tanto ao cultivo de verduras e legumes, como a granjas de criação, em pequenos espaços, de animais de pequeno porte como frangos e porcos. Agricultura é atividade que pode se dar mediante o cultivo de lavouras temporárias (plantações de cereais como o milho, arroz, feijão, ou qualquer lavoura sazonal ou por estação), ou na forma de lavouras permanentes (plantações de café, parreira, e toda a cultura que se plante de uma vez e permaneça produzindo durante alguns ou muitos anos). A pecuária trata da criação de animais de médio e de grande porte, como bovinos, bubalinos, equinos etc. (PASSARELI, 2010a).

Na extração vegetal são colhidos os frutos e outros produtos (seiva, palha, casca, galhos, ouriços etc.) de espécies vegetais geralmente nascidas e crescidas naturalmente, i.e., sem consistir em plantações artificialmente planejadas. Por fim, a extração florestal é a atividade de explorar economicamente a madeira de florestas naturais ou, ainda, plantar determinados tipos de árvores para corte, como o eucalipto e a teca, seja para obtenção da madeira ou fabricação de celulose etc. (PASSARELI, 2010a).

O crescimento econômico e a integração do ambiente rural ao urbano fizeram surgir e crescer a presença da agroindústria no campo, onde o que é ali produzido será também transformado, embalado e terá valor agregado, para então ser oferecido ao mercado.

Não se trata apenas de indústrias processadoras de matérias primas rurais como frigoríficos e laticínios, mas indústrias de qualquer tamanho e forma de organização que se integram ao ambiente rural e buscam agregar valor àquela produção. Seriam exemplos disso, também, uma despoldadora instalada numa plantação de frutíferas ou uma fábrica de queijos instalada numa fazenda de leite, entre outros.

Mas, a partir do momento em que o produto industrializado passa a ser o principal produto dessa atividade, não se pode mais dizer que se trata apenas de produção rural, mas de produção industrial, passando a inscrição do produtor no registro de empresas a ser obrigatória (PASSARELI, 2010b).

Já no caso das cooperativas, ainda que de caráter econômico e não importando o seu objeto, por pura exceção legal suas atividades são consideradas civis, portanto não empresárias, sendo regidas por leis próprias (COELHO, 2010).

#### 2.2.9 O estabelecimento empresarial

A empresa e, por conseguinte, também o empresário são igualmente definidos pela organização de fatores objetivando a produção ou a circulação de bens ou de serviços, de maneira econômica, ou seja, buscando receber uma sobrevalia nessas operações, que lhe garanta o lucro. Assim, o capital, os insumos, a mão de obra e a tecnologia organizados pelo empresário na execução de sua

empresa, e mesmo o produto da sua atividade, nos termos ditos, constituem o seu estabelecimento empresarial (PASSARELI, 2010b).

O código civil (BRASIL, 2002a) trata do estabelecimento, tornando importante definir o seu conceito, identificar os elementos que o compõem e compreender sua natureza, resolvendo algumas noções semelhantes que possam gerar confusão entre os institutos.

O texto do art. 1.142 do código civil (BRASIL, 2002a) nos faz considerar estabelecimento todo o complexo de bens que, organizado pelo empresário ou sociedade empresária, lhe sirva para o exercício da empresa. Nesse complexo podem ser encontrados bens de toda a natureza, material ou imaterial, e também direitos (COELHO, 2010).

Borges (1957) já definia, ainda na teoria antiga, mas com toda propriedade, o estabelecimento como nada mais sendo “juridicamente do que uma coisa complexa ou um complexo de coisas (bens corpóreos, incorpóreos e serviços), organizado para o exercício do comércio”, ao que para atualização do conceito bastaria a substituição do termo “comércio” por “empresa”.

A título de exemplo, podem compor o estabelecimento tanto os bens imóveis como os móveis e equipamentos, as máquinas e os veículos, o estoque de matéria-prima e de produtos acabados, as linhas telefônicas, a página na internet, a marca, patente, registro, direitos autorais etc.

Pode o empresário ou sociedade empresária ser proprietário de tais bens, que organiza para a execução de sua atividade, ou pode simplesmente possuir direito de uso dos mesmos. E os bens que compreendem o estabelecimento podem ser quitados, financiados, arrendados ou alugados, os direitos podem ser próprios ou cedidos a título oneroso ou gratuito, nada importa (PASSARELI, 2010b).

O importante é que o empresário ou a sociedade empresária disponham efetivamente da sua utilização e os organize para a execução da atividade empresarial. O uso que o empresário ou a sociedade empresária fazem do complexo de bens a seu dispor, voltando-o para a execução da sua empresa, é o que define o estabelecimento, com todo o seu valor intrínseco e extrínseco (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

Por isso, o termo “complexo” expresso no texto legal nos mostra que o estabelecimento não é pura e simplesmente o conjunto de bens do empresário,

ainda que lhe sirvam para o exercício da empresa, nem tampouco meramente a reunião de tais bens.

Complexo é a característica de um sistema em funcionamento, e assim o estabelecimento deve ser compreendido: como um sistema, formado pelos bens do empresário que lhe servem ao exercício da empresa, estando organizado e colocado em funcionamento (COELHO, 2010).

A diferença básica entre um caso e outro está na capacidade de gerar lucro, que um complexo de bens manejado como um sistema empresarial e posto em funcionamento possui, enquanto que uma simples reunião de bens, um mero conjunto, não possui. Esta capacidade de gerar lucros, decorrente de toda uma estrutura posta em funcionamento, e que torna o estabelecimento um sistema complexo, faz gerar além do seu valor intrínseco também um valor extrínseco mensurável.

O valor intrínseco do estabelecimento é aquele resultante da soma dos bens e direitos que o compõem, enquanto que o valor extrínseco adicional é decorrente de fatores externos que não são apropriáveis pelo empresário, mas podem ser mensurados num determinado negócio jurídico, como a reputação, o ponto e a clientela.

É por tal motivo que um estabelecimento funcionando há tempos em ponto estratégico da cidade e com boa clientela vale mais do que o mesmo complexo de bens em local que não atrai clientes, e muito mais ainda do que igual conjunto de bens guardados num depósito fechado, ainda que em ótimas condições de uso (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

De toda forma, é possível que existam bens que, apesar de compor o patrimônio do empresário ou sociedade empresária, não sejam por ele utilizados na execução da atividade empresarial e, portanto, não farão parte do estabelecimento.

É importante notar que todo e qualquer bem ou direito singularmente considerado, que constitua o patrimônio do empresário ou da sociedade empresária, pode ser objeto de negócio jurídico e possui proteção jurídica própria, a depender da relação do empresário ou sociedade empresária com tal bem ou direito: se proprietário, arrendatário, cessionário etc. Mas também o estabelecimento empresarial (que compreende justamente o complexo daqueles bens que são utilizados no exercício da atividade empresarial) ganha natureza jurídica própria de universalidade, podendo ele mesmo (o estabelecimento) ser considerado

singularmente, e assim ser objeto único de negócio jurídico, possuindo proteção jurídica própria (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

Requião (2009) já dizia em sua antiga doutrina que o fundo de comércio mantido pelo empresário, por meio do funcionamento de seu estabelecimento, “adquire um valor global maior do que a soma de valores daqueles bens singulares, se a empresa for convenientemente organizada”, e complementa dizendo que esse sobrevalor é o aviamento, constituindo em si um bem imaterial, com valor próprio mensurável.

#### 2.2.10 A sociedade empresária

A atividade empresarial pode ser exercida por um empresário individual ou por uma sociedade empresária. As diversas relações interpessoais que dão origem à sociedade empresária, e aquelas que decorrem do seu funcionamento e até mesmo da sua dissolução exigem um estudo mais aprofundado da matéria.

Considera-se sociedade o contrato pelo qual duas ou mais pessoas se obrigam mutuamente a contribuir, com dinheiro, bens ou serviço, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados (COELHO, 2010).

A sociedade será considerada empresária quando a atividade econômica por ela exercida seja organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços, e deverá ter seus atos constitutivos arquivados no registro público de empresas mercantis, o que corresponderá à sua inscrição de empresária.

A sociedade que não for considerada empresária, nos exatos moldes da consideração do empresário contida no art. 966 do código civil (BRASIL, 2002a), é chamada de sociedade simples, não estando sujeita às obrigações iniciais impostas ao empresário, mas sendo igualmente regulada pelas disposições do código civil acerca da sociedade empresária.

Também a sociedade formada por profissionais intelectuais, de natureza científica, literária ou artística, será considerada sociedade simples, desde que sua organização não constitua elemento de empresa, ou seja, desde que não corresponda à caracterização do empresário, principalmente no tocante à organização da mão de obra. Diferentemente da sociedade empresária, a sociedade

simples deverá ter seus atos constitutivos arquivados no registro civil das pessoas jurídicas (COELHO, 2010).

Outra forma de classificação das sociedades diz respeito à sua personificação, de forma que poderão ser personificadas ou não personificadas. Dentre as sociedades empresárias, são personificadas a sociedade em nome coletivo, a comandita simples, a sociedade limitada, a sociedade anônima e a comandita por ações (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

Não são personificadas a sociedade em comum (irregular) e a sociedade em conta de participação (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

### 2.2.11 A personalidade jurídica das sociedades

Enquanto as pessoas naturais adquirem sua personalidade com o nascimento com vida, as sociedades adquirem sua personalidade jurídica com o registro dos seus atos constitutivos no órgão competente. Assim, as sociedades simples devem ser registradas no cartório civil das pessoas jurídicas, e as sociedades empresárias devem ser inscritas no registro público das empresas mercantis: a Junta Comercial de sua circunscrição (COELHO, 2010).

A atribuição de personalidade às sociedades foi um passo muito importante no desenvolvimento da legislação mercantil, e do próprio mercantilismo, remontando à época das grandes colonizações com suas companhias das Índias, as precursoras das atuais sociedades anônimas (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

Como o próprio nome indica, a personalização de uma sociedade implica torná-la uma pessoa, diferente das pessoas dos sócios que a compõem. Como pessoa, a sociedade passa a ter direito, a começar por um nome próprio, e a contrair obrigações em seu nome, ficando responsável por tais obrigações e desvinculando, assim, as pessoas dos seus sócios das negociações da empresa (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

Esses são os efeitos imediatos da personalização da sociedade: (1) a titularidade negocial indica que ela age, faz negócios em seu próprio nome; (2) a titularidade patrimonial indica que ela tem patrimônio próprio, independente do dos sócios; (3) e a responsabilidade patrimonial implica dizer que os bens da sociedade

(e não os dos sócios), inicialmente, é que servirão de garantia e cobrirão suas dívidas perante credores (COELHO, 2010).

Tudo isso dá às pessoas que compõem a sociedade certa garantia e tranquilidade de que não estão arriscando seu nome e patrimônio pessoal num negócio que não depende exclusivamente da sua vontade, mas que decorre do esforço comum dos sócios e está sujeito a fatores externos como a economia local e até mesmo global, estabilidade política, guerras etc. (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

#### 2.2.12 A sociedade em comum

A sociedade empresária que não cumprir sua principal obrigação de inscrever-se no registro público de empresas mercantis antes do início de suas atividades será considerada irregular. A irregularidade pode tanto se dar porque a sociedade empresária nunca tenha se inscrito na Junta Comercial como porque ela tenha perdido sua inscrição, como nos casos em que o contrato social é anulado ou a sociedade deixa de efetuar o arquivamento de quaisquer atos no prazo de dez anos e a Junta Comercial cancele o seu registro (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

Mesmo irregular, a sociedade não deixa de existir, se de fato existirem pessoas que tenham se obrigado mutuamente a contribuir, com dinheiro, bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados. Também não deixará de ser empresária se, de fato, exercer atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços (COELHO, 2010).

Tanto o conceito de sociedade como a definição de empresário são situações de fato, reconhecidas pelo direito. O registro é um dever do empresário e da sociedade empresária, e quem descumprir um dever sofre as consequências de seu ato, ou omissão, conforme o caso (PASSARELI, 2010b).

A principal consequência da irregularidade do exercício da sociedade empresária é que ela será considerada “sociedade em comum” para os efeitos de atribuição de responsabilidade aos sócios pelas obrigações sociais (COELHO, 2010).

Se a sociedade empresária regularmente inscrita na Junta Comercial adquire personalidade jurídica que lhe confere titularidade negocial, titularidade

patrimonial e responsabilidade patrimonial, a sociedade em comum não é capaz de adquirir direito e contrair obrigações em seu nome. Até porque, não tendo adquirido personalidade, não tem direito sequer a um nome próprio (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

Sem a proteção da personalidade jurídica, a sociedade em comum precisa realizar seus negócios no nome pessoal de algum dos sócios, ou de alguns ou até mesmo de todos eles em conjunto, agindo pela sociedade (PASSARELI, 2010b).

Ainda que os bens sociais formem um patrimônio especial, do qual os sócios sejam titulares em comum, de uma maneira ou de outra todos os sócios serão igualmente responsáveis pelo cumprimento de todas as obrigações assumidas pela sociedade em comum, de forma solidária e ilimitada (PASSARELI, 2010b).

Nas lides judiciais, o terceiro que se vir prejudicado por uma sociedade em comum poderá demandar em face de seus sócios provando a existência da sociedade por qualquer meio, mas os sócios, nas relações entre si ou com terceiros, somente podem provar por escrito a existência da sociedade (COELHO, 2010; PASSARELI, 2010b).

Ainda entre si, os sócios podem até limitar a responsabilidade de cada um, mas essa limitação não valerá contra os terceiros seus credores, servindo apenas para um sócio exigir regressivamente dos demais aquilo que houver pagado, pessoalmente, a mais em decorrência de obrigação social (COELHO, 2010; PASSARELI, 2010b).

### 2.2.13 O ato constitutivo da sociedade

A sociedade se forma mediante a reunião das vontades das pessoas em constituí-las, para o fim predeterminado. Há sociedades que se constituem por contrato social, sendo classificadas como contratuais. São exemplos a sociedade em nome coletivo, a comandita simples, a sociedade limitada e a sociedade em conta de participação. Há sociedades que se constituem por estatuto social, sendo então classificadas como estatutárias. São os casos da sociedade anônima e a comandita por ações (COELHO, 2010).

Ser plurilateral é uma característica típica dos contratos sociais (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009), o que significa que não pode ter suas partes divididas em dois

polos que, inicialmente opostos, nele se acordam, como os contratos tradicionais, bilaterais (e.g., vendedor e comprador, locador e locatário, arrendador e arrendatário etc.).

No contrato social as partes são tanto os sócios (tantos quanto forem) como a própria sociedade que dali exsurge, e as relações que decorrem desse contrato possuem tantas faces quanto puderem as partes se relacionar, entre si e com a sociedade formada. Assim, cada uma dessas partes (cada sócio e a sociedade formada) contrai obrigações para com as demais, e cada uma responde pelas obrigações contraídas por si própria, e solidariamente pelas demais (PASSARELI, 2010b). É, definitivamente, uma relação complexa (não no sentido de difícil, mas no de intrincada).

Borges (1957) já doutrinava acerca da natureza do ato constitutivo das sociedades, procurando mostrar sua complexidade ou coletividade, dizendo que, no contrato comum, as partes se colocam uma em frente à outra, sendo o acordo precedido da luta de interesses contrários e condicionado pela recíproca transigência das partes. De outra forma, no contrato complexo, as partes estão uma ao lado da outra, verificando-se uma “integração de interesses que, tendo o mesmo sentido e a mesma direção paralela, não se restringem nem se diminuem, mas se somam, ao fundirem-se no acordo coletivo”.

Há quatro elementos que identificam verdadeiramente um contrato social, e sem qualquer dos quais ele será considerado nulo na sua essência.

O primeiro é a contribuição de cada um e de todos os sócios para a formação do capital social, que poderá ser feito em dinheiro, bens ou até mesmo prestação pessoal de serviços (COELHO, 2010). É da própria definição legal de sociedade a contribuição ou promessa de contribuição futura para o exercício da atividade econômica. Se uma pessoa constar no contrato como sócia, sem ter efetivamente contribuído ou prometido contribuir para a formação do capital social ou o exercício da atividade econômica, nos termos ali dispostos, ficará configurada a simulação conhecida como “laranja”, em que alguém se permite constar no contrato social sem ser efetivamente sócio. Não se pode, contudo, descartar a hipótese de fraude com a falsificação de documentos e assinatura de alguém, e que nem mesmo a pessoa que consta irregularmente no contrato saiba disso (PASSARELI, 2010b).

Outro é a participação de cada um e de todos os sócios nos resultados da atividade exercida pela sociedade, na exata proporção de sua participação na

formação do capital social (COELHO, 2010). É igualmente da própria definição legal de sociedade a partilha, entre os sócios, dos resultados do exercício da atividade econômica. Se uma pessoa constar no contrato como sócia, sem participar efetivamente da partilha dos resultados, sejam positivos ou negativos, ficará igualmente configurada a simulação do “laranja”, e a constatação de fraude (PASSARELI, 2010b).

Mais um elemento é a intenção e vontade livre de se associar aos demais contratantes, para com eles constituir a sociedade que exercerá a atividade econômica determinada, ao que se chama *affectio societatis* (COELHO, 2010). Esse elemento subjetivo é ao mesmo tempo o que dá ensejo à formação da sociedade e complementa os demais elementos objetivos já mencionados. Assim, quem não expressar sua vontade de formar sociedade não poderá formá-la. E aquele que quer formar sociedade deve contribuir para a constituição do capital social e participar dos resultados, não podendo esquivar-se dessas obrigações (PASSARELI, 2010b).

O outro elemento é a pluralidade de sócios, o que significa não ser possível a formação de sociedade por uma única pessoa (COELHO, 2010). Isso também decorre da definição legal de sociedade, e é inerente à sua essência, que implica plural. Recordar-se aqui o fato de que o empresário individual não é pessoa jurídica justamente porque somente a sociedade pode sê-lo, e a sociedade só pode ser constituída por pessoas que reciprocamente se obrigam em direitos e deveres. Há, contudo, duas exceções em que é possível à sociedade sobre-existir com apenas um sócio: a unipessoalidade incidental temporária e a subsidiária integral (PASSARELI, 2010b).

Caso não concorram esses quatro elementos na formação do contrato social, ele será nulo porque jamais terá sido capaz de formar, de fato, uma sociedade (COELHO, 2010).

Outros requisitos para a celebração do contrato social são encontrados na normatização do registro público de empresas mercantis, e devem ser obedecidos para que o ato possa ser registrado, compreendendo: o contrato deve ser escrito e nele constar o tipo societário, objeto social, capital social em moeda corrente, distribuição das cotas e modo de integralização, participação de cada sócio na distribuição dos resultados, responsabilidade subsidiária dos sócios, qualificação dos sócios, nomeação do administrador, nome empresarial, sede e foro, e prazo de duração (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

Esse rol não é exaustivo, mas constitui o essencial para que o contrato possa ser arquivado na Junta Comercial. Os sócios deverão fazer constar ainda no contrato social, para seu bem e da sociedade, tudo o mais que for do interesse da formação, funcionamento e dissolução da sociedade, conforme o que tenha sido entre eles acordado (BERTOLDI; RIBEIRO, 2009).

A estipulação do capital social, sua forma e composição, são obrigatórias no contrato social, que deve ainda especificar detalhadamente com o que, com quanto, quando e como cada sócio contribuiu ou contribuirá para o exercício da atividade empresarial (BERTOLDI, RIBEIRO, 2009).

Todos os sócios devem contribuir para a formação do capital social, sob pena de nulidade da própria sociedade, já que constitui elemento de definição do conceito de sociedade. Essa contribuição tanto poderá ser em dinheiro como em bens pessoais ou através da prestação de serviços, mas tudo deverá ser valorado e esse valor deverá constar no contrato social (COELHO, 2010).

Ao estipular sua contribuição no contrato social, cada sócio está apenas realizando o que se chama subscrição do capital social, e que corresponde à promessa de pagar um preço, seja em bens, dinheiro ou serviços.

O ato de, efetivamente, pagar tal preço, ou entregar os bens, ou prestar os serviços prometidos com a subscrição, se chama integralização. A integralização do capital subscrito deve ser feita no prazo máximo concedido no contrato, ou, tratando de contribuição em serviços, esses devem ser prestados durante todo o prazo ali estipulado (COELHO, 2010).

É muito mais comum a integralização do capital se dar no ato da assinatura do contrato social, mas isso não é uma regra. A vontade concorde dos sócios deve imperar nesses casos, já que o contrato faz lei entre as partes, desde que cumpra sua função social (PASSARELI, 2010b).

Enquanto o capital subscrito no contrato social não for totalmente integralizado, todos os sócios ficam solidariamente responsáveis por sua integralização para honrar dívidas da sociedade perante terceiros, ainda que somente um ou outro sócio esteja devendo a integralização da sua parte para com a sociedade (COELHO, 2010).

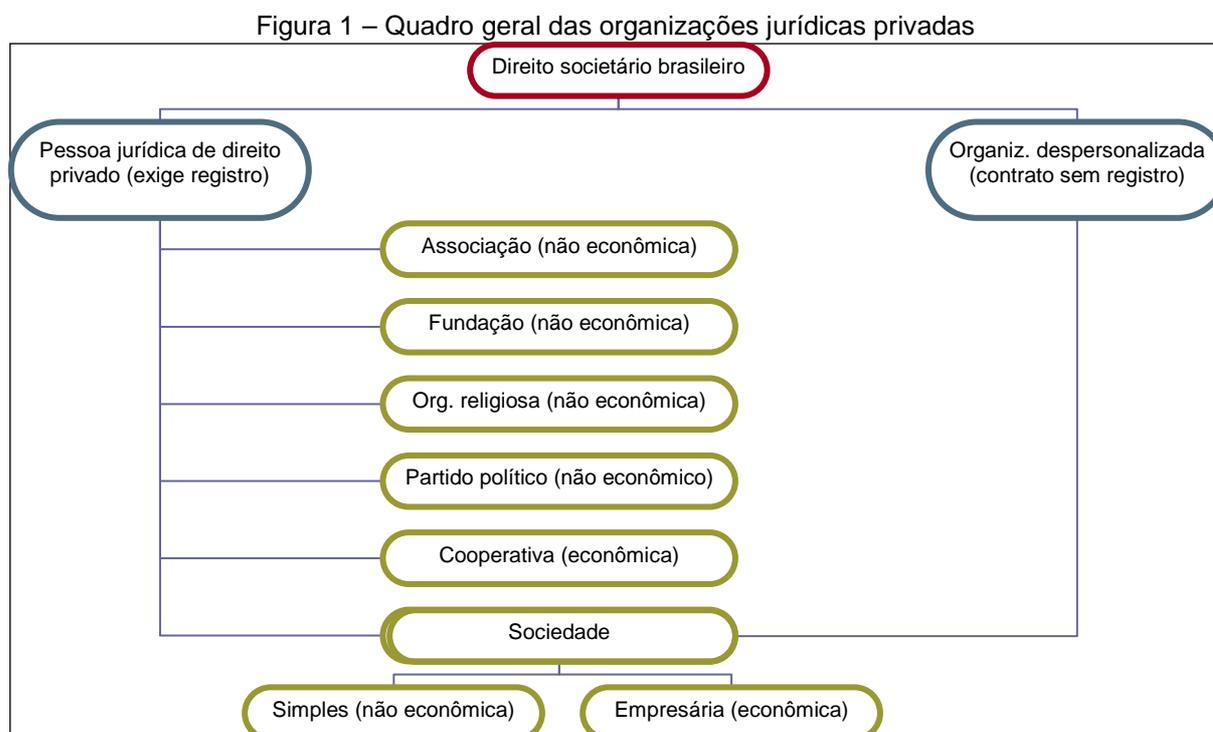
O capital social dá início ao patrimônio social, que constitui o conjunto de bens com que a sociedade irá então formar seu estabelecimento e exercer a empresa. Mas não se confunde o capital social com o patrimônio da sociedade,

porque após o início das atividades as operações realizadas no exercício da empresa irão modificar esse patrimônio para mais e para menos, de acordo com que forem realizadas compras e vendas, e verificados ganhos e perdas, acumulando lucro ou prejuízo (PASSARELI, 2010b).

O capital social permanecerá contabilizado intacto, a não ser que seja aumentado ou reduzido pelos sócios, ou ainda pela entrada de novos sócios ou retirada de qualquer dos existentes. Constituirá o passivo social para com os sócios, pois lhes será devido como parte do reembolso em caso de retirada ou exclusão de algum deles, e também na dissolução da sociedade, descontadas as obrigações em liquidação ou apuração de haveres (PASSARELI, 2010b).

#### 2.2.14 Quadro geral das organizações jurídicas privadas

Colocadas as teorias do direito societário, da personalidade jurídica e da natureza das atividades, tem-se um quadro geral que bem representa as possibilidades de enquadramento de uma organização no direito brasileiro, aqui representado pela Figura 1.



Fonte: Elaboração do autor (2011).

Nesse quadro, é possível notar que as associações, fundações, sociedades, organizações religiosas, partidos políticos e as cooperativas só adquirem personalidade jurídica própria quando registrados no respectivo órgão de competência.

Também, nota-se que somente as sociedades podem exercer tanto atividade econômica como não econômica, enquanto que as demais organizações personificadas somente podem exercer atividade não econômica, à exceção da cooperativa, que exerce somente atividade econômica, apesar de não empresária.

Mas uma vez que não se trate de cooperativa regularmente constituída, a sociedade exerça atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, ela será empresária. Se registrada no órgão competente, adquirirá personalidade jurídica, se não, será considerada sociedade em comum, irregular.

## **2.3 A Cadeia Produtiva**

### **2.3.1 As abordagens dos sistemas agroindustriais**

O conceito de sistema tem sido aplicado para ilustrar as interdependências entre os atores para compor um todo mais amplo, desde as relações entre os setores de uma organização às relações entre duas ou mais organizações, investigadas através de uma perspectiva que busca a compreensão das diversas vantagens e restrições possíveis decorrentes dessas interações (CALLADO; CALLADO, 2009).

No mundo rural, a exploração econômica das propriedades isoladas passa a fazer parte de um amplo espectro de inter-relações e interdependências produtivas, tecnológicas e mercadológicas. Com a globalização e a integração dos mercados, a análise sistemática tem permitido interpretar e conceber arranjos institucionais voltados para atividades econômicas que atentam tanto ao mercado doméstico quanto ao mercado internacional (CALLADO; CALLADO, 2009).

Agora entendidas as propriedades rurais como organizações agroindustriais, a conotação profissional dada ao termo agronegócio se torna responsável por uma mudança de paradigma e admite referências sobre novas modalidades de

empreendimentos. Como característica inerente aos sistemas, a dinâmica é fundamental para o entendimento e abrangência da sinergia dos atores, compreendida como a influência que a interação cooperativa entre as diferentes partes que compõem um sistema, tornando seus resultados melhores do que a soma dos resultados individuais (CALLADO; CALLADO, 2009).

Mas foi a partir de 1960 que se difundiu a partir da escola industrial Frances a noção de *analyse de filière*, embora sem um conceito especificamente definido para o estudo da problemática agroindustrial, e posteriormente traduzido para o português como cadeia de produção agroindustrial (BATALHA; SILVA, 2008).

A partir daí o caráter sistêmico e mesoanalítico das atividades agroindustriais ganhou importância nos meios acadêmico, empresarial e político brasileiro, quando o conceito de cadeia produtiva como instrumento de análise passa a ser ferramenta largamente utilizada pelos pesquisadores, multiplicando estudos relativos à dinâmica de funcionamento do sistema agroindustrial, com abordagens peculiarmente regionais ou setoriais (BATALHA; SILVA, 2008).

No Brasil, Batalha e Silva (2008) dividiram as aplicações da noção de cadeia agroindustrial em dois grupos principais, sendo o primeiro uma série de estudos situados no espaço analítico delimitado pelos contornos externos da cadeia produtiva, buscando identificar disfunções que comprometam o funcionamento eficiente da cadeia, com atenção aos seus mecanismos de coordenação e estruturas de governança. Essas aplicações vêm mostrando grande utilidade na elaboração de políticas setoriais públicas.

Um segundo grupo abrange uma faceta menos explorada na utilização do conceito, empregando-o como ferramenta de gestão empresarial, mas sem apresentar a mesma eficiência em apontar as ferramentas gerenciais de operacionalização das ações conjuntas das empresas, que exige maior flexibilidade organizacional e relações mais cooperativas ao longo da cadeia (BATALHA; SILVA, 2008).

Tanto Batalha e Silva (2008) como Callado e Callado (2009) afirmam a existência de divergências acerca da nomenclatura apropriada para representar os diversos prismas pelos quais o ambiente agroindustrial tem sido estudado, considerando aspectos ligados à visão integrada sobre o mesmo, mas destacando as expressões (a) sistema agroindustrial, (b) complexo agroindustrial e (c) cadeia de produção agroindustrial.

Nessa classificação, o sistema agroindustrial é definido por Callado e Callado (2009) como “todo conjunto de atividades que concorrem para a produção de insumos até a obtenção do produto final, independentemente do nível de sofisticação utilizado, base tecnológica ou processo de transformação aos quais tenham sido submetidos”.

A introdução da noção de *commodity system approach* (CSA), por Ray Goldberg em 1968, para o estudo do comportamento dos sistemas de produção de diferentes produtos agrícolas deu-se ainda nos primeiros ensaios voltados à caracterização da dinâmica do agronegócio como um sistema amplo de fatores correlacionados (BATALHA; SILVA, 2008).

O complexo agroindustrial é definido por Callado e Callado (2009) como “um arranjo produtivo que surge a partir de uma determinada matéria-prima base, tomando diferentes processos industriais, de beneficiamento e comerciais alternativos até se transformar em produtos finais”.

A cadeia de produção industrial, diferentemente de um complexo agroindustrial, é então definida como “um arranjo produtivo que [...] possui um produto como referência base para identificar os inúmeros encadeamentos existentes entre os agentes econômicos responsáveis pelas operações técnicas, comerciais e logísticas”.

Embora abordem o mesmo objeto, essas expressões consideram os distintos níveis estruturais do meio rural contemporâneo.

### 2.3.2 O conceito de cadeia produtiva

Tendendo a compor uma sequência de operações obedientes a certas lógicas preexistentes, as atividades econômicas desenvolvidas no âmbito do agronegócio podem compor cadeias produtivas, numa expressão que não possui conceito único capaz de abranger todos os aspectos relacionados às suas principais características (CALLADO; CALLADO, 2009).

Consideradas por Batalha e Silva (2008) uma das ferramentas privilegiadas da escola francesa de economia industrial, as cadeias produtivas, chamadas de *filières* na sua origem, podem ser representadas a partir de três perspectivas alternativas, seja (a) pela cadeia de operações, numa sucessão de operações de

processamento e transformação isoladamente identificáveis, mas encadeadas a partir de aspectos técnicos; (b) pela cadeia de comércio, num conjunto de atividades comerciais e financeiras estabelecidas ao longo das etapas percorridas pelo produto, desde o fornecedor de insumos até a venda do final aos clientes; ou (c) pela cadeia de valor, num arranjo de atividades econômicas nas quais o valor dos meios de produção pode ser mensurado e registrado (CALLADO; CALLADO, 2009).

Três grandes segmentos são apresentados por Batalha e Silva (2008) na cadeia de produção agroindustrial, de jusante a montante, sendo (a) a comercialização, que representa empresas em contato com o cliente final da cadeia de produção e viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais e também as responsáveis pela logística de distribuição; (b) a industrialização, que representa empresas responsáveis pela transformação de matérias-primas em produtos finais; e (c) a produção de matérias-primas, que reúne firmas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção.

Aspecto relevante da estrutura das cadeias produtivas, a capacidade de agregar valor continua sendo paradigma básico que rege as atividades industriais tradicionais, de forma que quanto maior a capacidade de um agente para agregar valor dentro da cadeia na qual esteja inserido, maior será sua influência sobre o processo de coordenação dos padrões e relações com os demais (CALLADO; CALLADO, 2009).

Uma possibilidade de utilização da cadeia produtiva como referência institucional apontada por Callado e Callado (2009) é a avaliação de estratégias de diversificação a partir das possíveis combinações de seus diferentes elos com os pertencentes a outras cadeias produtivas. A formação de alianças e parcerias estratégicas é por eles apontada como uma alternativa interessante voltada à agregação de competências que possam gerar benefícios a todos os atores.

Aspectos qualitativos, como o histórico institucional, perfil gerencial, participação relativa no mercado, estrutura de capital e perspectivas de longo prazo têm também sua consideração aconselhada por Callado e Callado (2009) no estudo das cadeias produtivas, pois podem interferir diretamente nas intenções dos diversos agentes que estejam interessados em adotar parcerias comerciais.

### 2.3.3 Visão e análise do sistema agroindustrial

Batalha e Silva (2008) alertam para a aparente confusão existente na literatura que trata da problemática agroindustrial no Brasil, em relação às expressões sistema agroindustrial e cadeia de produção agroindustrial, apresentando também o conceito de unidade socioeconômica de produção.

Embora relacionadas ao mesmo problema, cada uma dessas expressões representam espaços de análise diferentes e se prestam a diferentes objetivos, podendo o sistema agroindustrial ser considerado “o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção dos insumos [...] até a chegada ao produto final [...] ao consumidor”, não estando associado a matéria-prima ou produto final específico (BATALHA; SILVA, 2008).

Enquanto isso, no conceito de cadeia de produção agroindustrial, já apresentado, deve ser destacada a identificação de um produto específico, após o que se deve encadear, de jusante a montante, as várias operações técnicas, comerciais e logísticas necessárias à sua produção (BATALHA; SILVA, 2008).

Ambos os conceitos realizam cortes verticais no sistema econômico a partir de um produto determinado ou certa matéria-prima de base, para estudar sua lógica de funcionamento, abandonando a velha divisão do sistema em agricultura, indústria e serviços. Ambos também compartilham a noção de que a agricultura deve ser vista dentro de um sistema mais amplo, que também é composto pelos produtores de insumos, agroindústrias e canais de distribuição e comercialização. E ambos os conceitos utilizam a noção de sucessão de etapas produtivas como orientação de suas análises, desde a produção dos insumos até o produto final, e destacam o aspecto dinâmico do sistema, numa tentativa de assumir caráter prospectivo (BATALHA; SILVA, 2008).

Numa proposição alternativa, Batalha e Silva (2008) apresentam outro nível de análise, constituído pelas unidades socioeconômicas de produção que participam da cadeia, assegurando o funcionamento do sistema, possuindo a capacidade de influenciá-lo e ser por ele influenciadas.

Nesse contexto, a mesoanálise cumpre a proposta dos economistas franceses para preencher a lacuna existente entre a microeconomia, que estuda as unidades de base da economia para explicar o todo, e a macroeconomia, que parte do todo para explicar o funcionamento das partes (BATALHA; SILVA, 2008).

Comparada por Marchesnay e Morvan (1979) com a micro e macroanálises, a mesoanálise representa o lugar de encontro das preocupações dos economistas e administradores, aqueles preocupados em validar empiricamente suas teorias e estes em encontrar cientificidade para suas recomendações.

A mesoanálise foi então definida como sendo uma análise estrutural e funcional dos subsistemas e de sua interdependência dentro de um sistema integrado, o que remete diretamente ao enfoque sistêmico, uma das características importantes da cadeia de produção agroindustrial que deve ser levada em consideração (BATALHA; SILVA, 2008).

Uma abordagem eficiente de análise do sistema organização-meio ambiente pode partir da premissa que toda empresa está inserida em um ambiente dinâmico com o qual está em interação permanente, o que se coaduna com a noção mesoanalítica de estudar as mudanças do meio ambiente sem esquecer da estrutura interna da firma (BATALHA; SILVA, 2008).

Numa análise mais estática das cadeias de produção, pode-se também retratar, num dado momento, a situação do seu encadeamento técnico e econômico, visualizando a estrutura congelada no tempo (BATALHA; SILVA, 2008).

De toda forma, a utilização da cadeia de produção como ferramenta de análise pode ser útil para a formação de políticas públicas quando se busca identificar os elos fracos de uma cadeia de produção e fornecer incentivos através de uma política mais adequada, considerando que o sucesso da cadeia resulta do desenvolvimento harmonioso de todos os agentes que nela atuam (BATALHA; SILVA, 2008).

Como ferramenta de descrição técnico-econômica, a cadeia de produção conhece a definição mais comum de seu conceito. O enfoque consiste em descrever as operações de produção responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto acabado, numa sucessão linear de operações técnicas de produção, mas também como ferramenta de análise econômica, através da preocupação em estudar as relações que se estabelecem entre os agentes que atuam na cadeia (BATALHA; SILVA, 2008).

Também utilizada como metodologia de análise da estratégia das firmas, partindo do ponto de vista da empresa, um mesossistema independente e não completamente definido, em que se encontram os limites do campo das ações estratégicas possíveis, aonde os atores econômicos irão se posicionar de forma a

maximizar o lucro em suas atividades e se apropriar das margens dos demais atores (BATALHA; SILVA, 2008).

Batalha e Silva (2008) mencionam, ainda, a utilização do raciocínio mesoanalítico para explicar o processo de diversificação através de estratégias baseadas no conceito de cadeia de produção, numa abordagem que não considera somente as relações diretas entre os agentes econômicos, mas o conjunto das articulações que constituem a cadeia.

#### 2.3.4 As diferentes formas de integração produtiva

As exigências atuais de qualidade e produtividade, impostas pelo mercado aos produtores, têm induzido o surgimento de mudanças na estrutura produtiva das empresas do agronegócio, implicando arranjos complexos nos quais os diversos agentes se tornam cada vez mais independentes (CALLADO; CALLADO, 2009).

Numa rede de empresas, toda cooperação parte de uma relação de troca, que precisa ser caracterizada pela complementaridade de ativos e ser regulada de maneira que todos os agentes possam obter ganhos, e pelo que se justifica a existência de inúmeras estruturas organizacionais alternativas e inovadoras (CALLADO; CALLADO, 2009).

As integrações, tanto horizontais como verticais, são iniciativas institucionais que surgem a partir da intenção de seus agentes de assegurar compromissos duradouros e consistentes entre si.

As integrações horizontais se caracterizam como formas de cooperação que ocorrem em níveis semelhantes entre agentes que atuam numa mesma cadeia ou em cadeias distintas, compartilhando tecnologias, habilidades e infraestrutura para proporcionar benefícios mútuos obtidos através de vantagens comparativas. Callado e Callado (2009) exemplificam esses benefícios pelo compartilhamento de assistência técnica, alternativas comerciais para produtos e serviços, geração de rendas adicionais e maior especialização de competências.

Já as integrações verticais se caracterizam como formas de cooperação que ocorrem em níveis diferentes numa mesma cadeia, compartilhando informações, tecnologias, habilidades e infraestrutura que permitam padrões de qualidade e especificações definidas (CALLADO; CALLADO, 2009).

Comumente, as integrações agroindustriais são lideradas por grandes empresas, que assumem a responsabilidade de ordenar harmonicamente o conglomerado de agentes envolvidos (CALLADO; CALLADO, 2009). Isso, porém, não descarta a possibilidade de que ocorram integrações horizontais de unidades produtivas que, no esforço de cooperação para compartilhar, economizar e obter renda, acabem por criar novas formas organizacionais, inovadoras e alternativas, que precisam ser estudadas.

### 2.3.5 Ambiente organizacional da cadeia produtiva do leite em Rondônia

Os estágios de produção na cadeia láctea são listados por Tamada (2009) como sendo, basicamente: (a) a ordenha da vaca, podendo ser manual ou mecânica, (b) o resfriamento ou armazenamento em geladeira ou tanques de resfriamento, (c) o processamento informal ou industrial, (d) a distribuição, e (e) o consumidor final.

Tais etapas podem ser desenvolvidas na cadeia produtiva por apenas uma empresa, o que geraria integração vertical total, ou possuir vários atores em torno dela, como ocorre geralmente, sendo assim também em Rondônia.

Uma representação simplificada dos segmentos da cadeia produtiva do leite foi elaborada por Bressan e Martins (2004), posteriormente também reproduzida e apresentada por Corrêa, Veloso e Barczysz (2010), e aqui adaptada na Figura 2, com os componentes do mercado formal, no qual a expectativa é de oferta de leite e derivados lácteos seguros para o consumo, com qualidade e sem riscos à saúde.

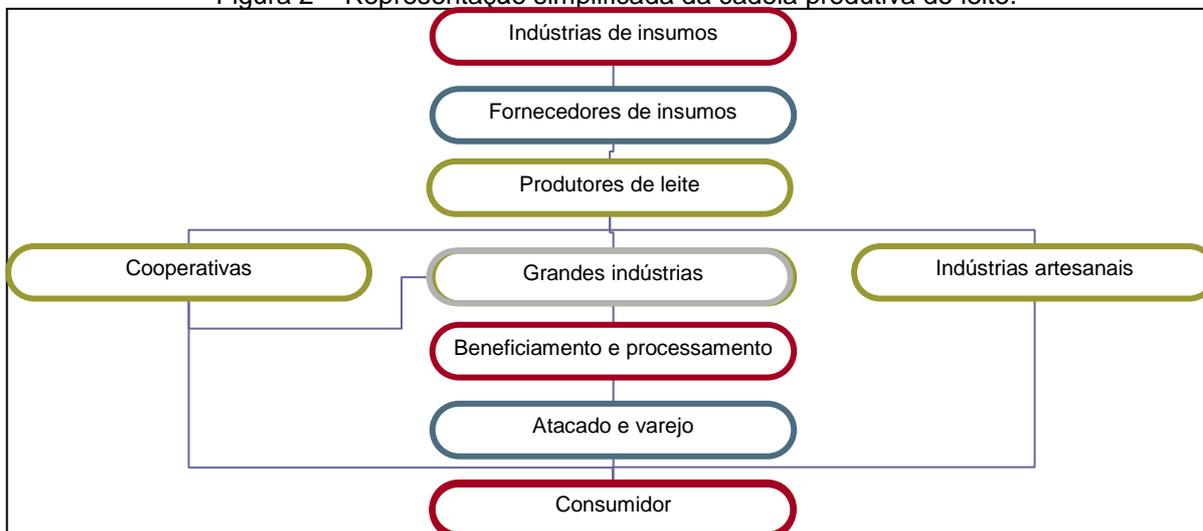
Nessa representação gráfica, após as indústrias e fornecedores de insumos, aparecem os produtores de leite, que fornecem seu produto às cooperativas de fornecimento de leite, às grandes indústrias ou às indústrias artesanais. Esses agentes irão desembocar seus produtos ao consumidor final.

O elo das grandes indústrias, nessa representação gráfica, ainda passa pelas atividades de beneficiamento e processamento, e distribuição no atacado e varejo, para então chegar ao consumidor final.

No arranjo produtivo local (APL) do leite em Rondônia estão inseridos os produtores primários, que são pecuaristas objetivando a produção de leite para o

consumo interno e externo, e também associações e cooperativas que objetivam fornecer o produto à indústria processadora (TAMADA, 2009).

Figura 2 – Representação simplificada da cadeia produtiva do leite.



Fonte: Adaptado de Bressan e Martins (2004).

Até 1990, o modelo vigente da cadeia de produção tinha como característica ter seu elo primário formado, na maioria, por pequenos e médios produtores com baixo nível de especialização, organização e qualidade (PAES-DE-SOUZA, 2007; RODRIGUES, 2010).

Também Paes-de-Souza (2007) já havia identificado em seus estudos sobre a governança na cadeia produtiva do leite em Rondônia que sua coordenação institucional contava com representação dos segmentos da produção, da indústria e da distribuição, bem assim de órgãos representativos do ambiente organizacional, tendo traçado um mapa geral que sintetiza as características dessa cadeia produtiva, aqui reproduzido na Figura 3.

Em seu estudo, Paes-de-Souza (2007) verificou a existência de uma coordenação institucional, com governo, instituições e segmentos que compõem os elos da cadeia produtiva atuando em parceira, no desenvolvimento de políticos de incentivo.

Apesar de o estado dispor de órgão de pesquisa aplicada ao setor leiteiro, com fornecimento de assistência técnica com significativa penetração, foi capaz de favorecer a organização dos produtores em associações ou despertar-lhes interesse em fundar cooperativas.

Paes-de-Souza (2007) considerou a cadeia carente de assistência, orientação técnica e motivação para se estruturar ou ter representação capaz de propiciar ganho de escala para responder à exigência da indústria.

Também verificou que os produtores e a indústria geralmente tinham acesso a fontes de financiamento, o que caracterizou como uma oportunidade, mas cujas restrições impostas aos atores da cadeia produtiva dificultam a obtenção efetiva de recursos.

Figura 3 – Síntese das características da cadeia produtiva do leite em Rondônia.

	Coordenação institucional; Parceria governo x instituições x segmentos; Políticas de incentivo	
Disponibilidade de órgão de pesquisa aplicada; Assistência técnica; Cultura não cooperativista ou associativa	<b>CADEIA PRODUTIVA DO LEITE EM RONDÔNIA</b>	Acesso a fontes de financiamento; Fiscalização relevante e indústrias com SIF; Predominância do mercado informal
	Pequenos produtores e de subsistência; Empresa familiar; Baixa qualificação de mão de obra; Baixa escolaridade e capacidade de gestão	

Fonte: Paes-de-Souza (2007).

Paes-de-Souza (2007) também considerou relevante a fiscalização do setor, havendo até mesmo indústrias com selo de inspeção federal para seus produtos, o que se constitui em diferencial competitivo e coloca a cadeia produtiva do leite em Rondônia em posição favorável, apesar da predominância do mercado informal na obtenção de matéria-prima. Encontrou, ainda, grande incidência de pequenos produtores de leite na base da cadeia, até mesmo com produção apenas de subsistência e, no máximo, empresas familiares com mão de obra sem qualificação, baixa escolaridade dos produtores e baixa capacidade de gestão das unidades produtivas.

## 3 CONTEXTUALIZAÇÃO

### 3.1 O agronegócio do leite

Os economistas Ray Goldberg e John Davis, de Harvard, propuseram em 1957 o termo *agribusiness* para designar o conjunto de operações de produção e distribuição que compreende toda a cadeia de produtos, insumos e serviços que se atrelam aos produtos agropecuários, desde a produção de insumos, máquinas e implementos, até a distribuição e comercialização do produto acabado (GREMAUD; PINHO; VASCONCELLOS, 2003; NEVES; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2006; BATALHA; SILVA, 2008).

Da tradução desse termo surgiu a expressão agronegócio, e com a importância assumida pelos produtos agropecuários e agroindustriais, somada ao envolvimento, nesses empreendimentos, de capitais de diferentes origens, e não só do capital agrário, o centro do sistema se deslocou da propriedade e tradições rurais para a atividade empresarial no campo (HEREDIA; PALMEIRA; LEITE, 2010).

Na esteira dessa evolução, a substituição das expressões agricultura e agropecuária modernas pelas expressões agroindústria e complexos agroindustriais se deu a partir dos idos de 1980 por autores com diferentes formações profissionais e dos mais variados referenciais teóricos e ideológicos, com a preocupação de assinalar a integração da agricultura e indústria tanto pelos insumos como pelos produtos (HEREDIA; PALMEIRA; LEITE, 2010), assumindo a industrialização e a urbanização da agricultura (GRAZIANO DA SILVA, 1993).

Para Heredia, Palmeira e Leite (2010), a ideia do agronegócio envolveria até mesmo certa radicalização da visão em que o lado agrícola perde importância para o industrial, sendo abordado com referência não à unidade industrial, mas ao conjunto de atividades do grupo que a controla e suas formas de gerenciamento.

Tratam, assim, da importância de se compreender o fenômeno como algo além do crescimento agrícola e o aumento da produtividade, refletindo sobre as circunstâncias que norteiam a expansão dessas atividades, e pensando também no seu contraponto formado pelos obstáculos sociais, culturais e de experiências obsoletas no meio rural cada vez mais industrializado.

Já no contexto do desenvolvimento mercadológico, um tipo particular de produto agrícola em estado bruto, ao que se chama *commodity*, tem a característica de poder ser globalmente negociado em bolsas de mercadorias, por ser de fácil especificação e padronização (SANDRONI, 2001).

Essa facilidade de comercialização, em especial quando realizada mediante contratos futuros, sem a necessidade de entrega imediata do produto, é capaz de gerar consideráveis avanços nas cadeias produtivas que o envolvem, exigindo políticas mais consistentes para o setor e abrindo espaço para a criação de normas às quais os produtores, não raramente, estão despreparados estrutural e financeiramente para atender.

O leite de vaca ainda não é *commodity* negociada por meio de contratos de derivativos na BM&FBOVESPA, companhia formada pela integração das operações da Bolsa de Valores de São Paulo e da Bolsa de Mercadorias & Futuros, principal instituição brasileira de intermediação para operações de *commodities* agropecuárias, entre outros títulos, e única bolsa de valores, mercadorias e futuros em operação no Brasil (BM&FBOVESPA, 2011).

Na vanguarda, a Chicago Mercantile Exchange, bolsa de valores, mercadorias e futuros de Chicago e líder mundial no mercado dos mais diversos derivativos (CME GROUP, 2011), tem negociado com sucesso contratos futuros de leite integral, leite desnatado, leite em pó, *whey* (proteína do leite), manteiga e até queijo, indicando um horizonte possível de comercialização do ativo leite e seus subprodutos, que o mercado brasileiro pode alcançar.

Não obstante, o CME Group, *holding* que administra a Chicago Mercantile Exchange, mantém acordo comercial com a BM&FBOVESPA para o roteamento de ordens e investimentos cruzados entre ambas as instituições, e o desenvolvimento futuro de relações de negócios (CME GROUP, 2011; BM&FBOVESPA, 2011).

A distribuição da *commodity* no mercado ganha relevância nesse contexto global, diante da necessidade de obtenção de um produto específico e padronizado para satisfazer as necessidades da indústria, já então sem os limites das fronteiras e desigualdades regionais.

Enquanto não atinge o estado de *commodity* no Brasil, o ativo leite não utilizado na subsistência ou em processos produtivos dentro do estabelecimento agropecuário é tido como produto desse estabelecimento e insumo da indústria

processadora de laticínios, que se torna compradora do produto *in natura*, para sua transformação nos diferentes tipos de bebidas lácteas e produtos derivados.

O leite em pó e o denominado longa vida, ou simplesmente UHT (para *ultra high temperature*, ou UAT para ultra-alta temperatura) são formas importantes dessa mercadoria para o consumo humano. Esse último tipo, além de possibilitar à indústria a utilização de qualquer tipo de leite para sua produção, do processo de ultrapasteurização resulta um produto com longa vida de prateleira em temperatura ambiente, daí advindo seu nome. Tal beneficiamento é considerado um fenômeno do setor industrial e facilita a concorrência das grandes marcas aos produtores regionais, pois possibilita o transporte a longas distâncias sem perda da qualidade (FIGUEIRA; BELIK, 1999; MAIA, 2008).

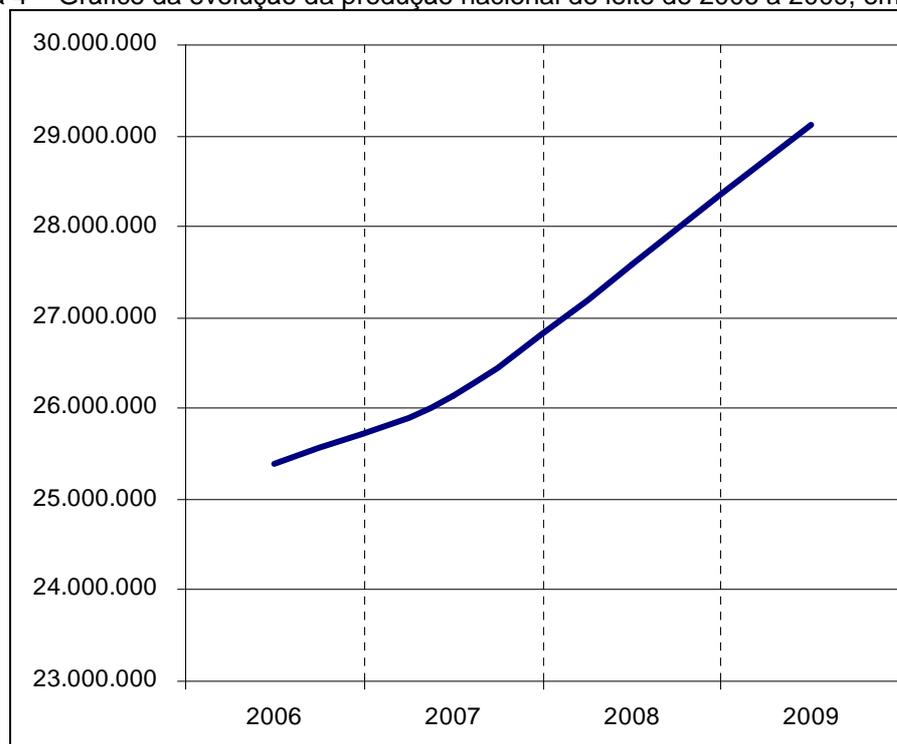
Mas o Brasil, por enquanto ainda distante de uma situação ideal, tem de vencer as discrepâncias existentes na estrutura produtiva do agronegócio, consequência tanto das dimensões geográficas, dos diferentes níveis de desenvolvimento e infraestrutura, como dos traços culturais da população (BUENO, 2008).

### **3.2 A produção de leite no Brasil e em Rondônia**

A importância do leite de vaca para a economia rural pode ser verificada na investigação que o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) faz da produção e consumo de produtos de origem animal, sendo o leite o principal deles, com uma produção nacional de 29,1 bilhões de litros em 2009, verificando-se aumento de 5,6% em volume em relação ao ano anterior (IBGE, 2009). Segundo essa pesquisa, o consumo *per capita* brasileiro em 2009 ficou em torno de 152 litros por habitante. Essa evolução da produção nacional de leite é mostrada graficamente, de 2006 a 2009, na Figura 4.

No Brasil, a produção desse leite é marcada pela heterogeneidade do processo produtivo. Apesar de a atividade estar distribuída por todo o país, os produtores especializados, que investem tecnologia, economia de escala e diferenciação do produto, concentram-se em bacias leiteiras tradicionais, no sudeste e sul do país, em meio a inúmeros pequenos produtores (CARVALHO; OLIVEIRA, 2006; HOTT; CARVALHO; OLIVEIRA, 2007).

Figura 4 – Gráfico da evolução da produção nacional de leite de 2006 a 2009, em 1.000ℓ.



Fonte: IBGE (2006, 2007, 2008, 2009).

As regiões brasileiras contribuíram com a produção nacional, em 2009, na seguinte ordem de participação: sudeste (35,8%), sul (30,8%), centro-oeste (14,5%), nordeste (13,1%) e, por último, norte (5,7%), ordem esta que se mantém, pelo menos, desde 2006, de acordo com os dados do IBGE (2006, 2007, 2008, 2009), e conforme já vinha observando Maia (2008), antes disso.

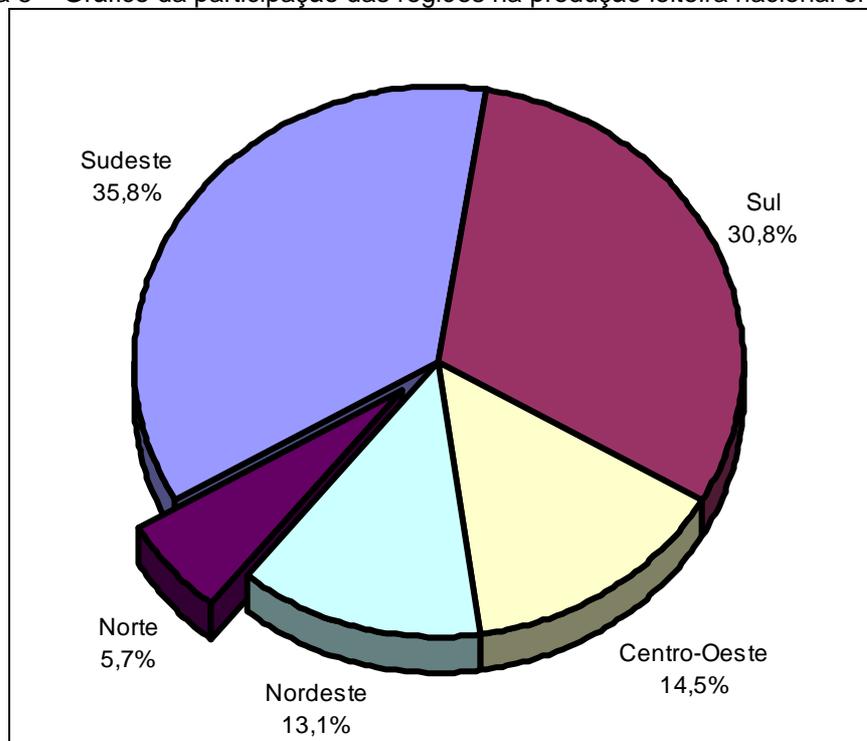
A Figura 5 mostra graficamente essa participação das regiões na produção de leite de vaca no ano de 2009.

Os principais estados produtores de leite encontrados na pesquisa do IBGE (2009) foram Minas Gerais com participação de 27,2% sobre o total nacional, seguido do Rio Grande do Sul com 11,7% e o Paraná com 11,5% numa produção bem distribuída geograficamente, com os 20 principais municípios representando apenas 7% do total nacional.

Apesar de ser a região norte a que menos participa da produção, o fato não diminui a importância de Rondônia no cenário nacional. Desde 2006 o estado aponta na nona posição da listagem dos maiores produtores nacionais de leite na pesquisa do IBGE (2006, 2007, 2008, 2009), tendo alcançado a oitava posição em 2007, e sendo que em 2009 teve participação relativa a 2,6% do total nacional, à frente de

estados que lhe são geograficamente próximos e têm maior tradição pecuária, como Mato Grosso (2,3%), Pará (2,0%) e Mato Grosso do Sul (1,7%).

Figura 5 – Gráfico da participação das regiões na produção leiteira nacional em 2009.

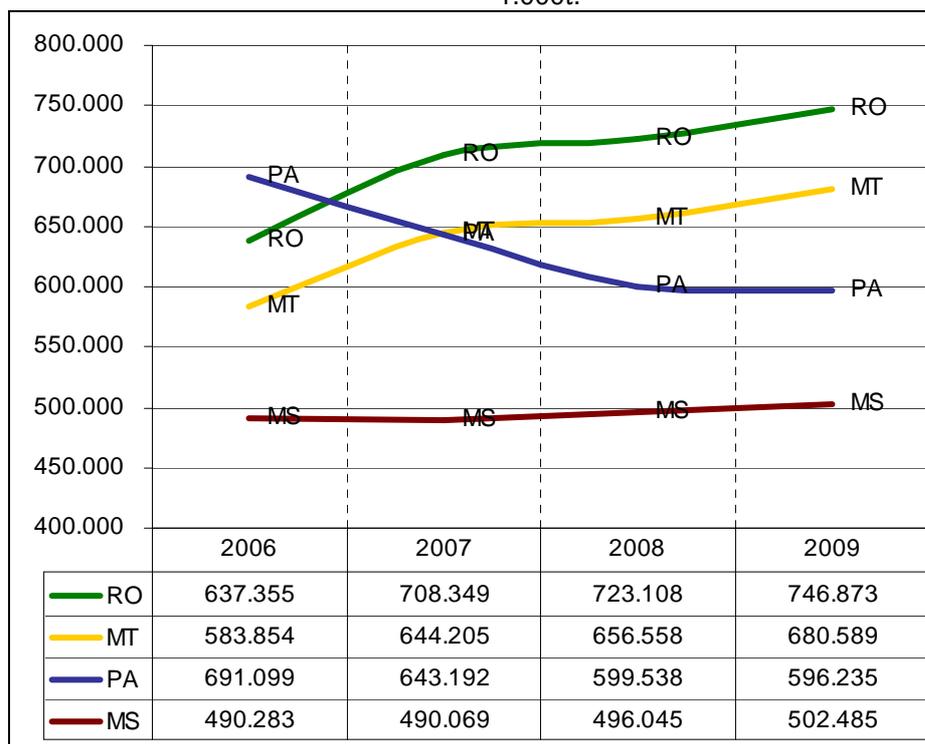


Fonte: IBGE (2009)

Desde 2007 o Estado de Rondônia lidera a produção da região norte, tomando a frente do Estado do Pará, que até então era o principal produtor (IBGE, 2007). A Figura 6 mostra graficamente a evolução da produção de leite nos estados de Rondônia, Mato Grosso, Pará e Mato Grosso do Sul, de 2006 a 2009.

Uma tendência de deslocamento da distribuição espacial do rebanho bovino em direção ao norte, principalmente para o Pará e Rondônia, entre 1990 e 2004, foi mencionada por Carvalho e Oliveira (2006) e novamente por Hott, Carvalho e Oliveira (2007) e também Rodrigues (2010). Explicaram o fenômeno pela abertura de novas áreas na região e pela população que inclui jovens produtores originários de famílias do centro-oeste e sul do Brasil, com experiência na produção leiteira. Ainda para os autores, esse ganho de espaço na produção leiteira nacional atrai processadores de laticínios, fornecedores de insumos e favorece a formação de cooperativas, o que, por sua vez, suporta a expansão da atividade na região.

Figura 6 – Gráfico da evolução da produção de leite em RO, MT, PA e MS, de 2006 a 2009, em 1.000ℓ.



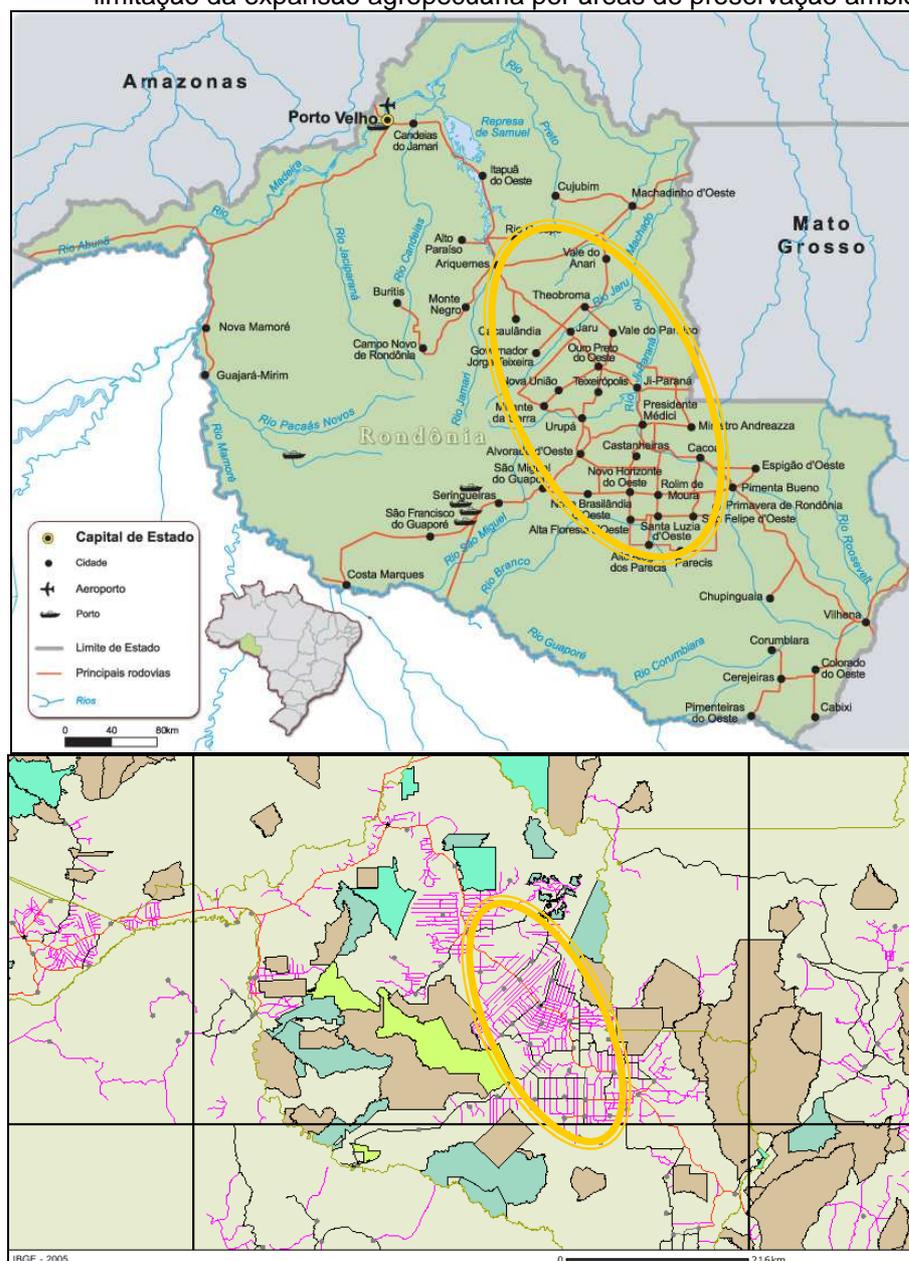
Fonte: IBGE (2006, 2007, 2008, 2009).

Em Rondônia, a bacia leiteira se localiza na região centro-leste do estado, na qual os municípios de Jaru, Ouro Preto do Oeste, Governador Jorge Teixeira, Ji-Paraná, Vale do Anari, Urupá, Vale do Paraíso, Machadinho d'Oeste, Alvorada d'Oeste, Presidente Médici e Theobroma, todos avizinhos, participaram com 55% da produção estadual de leite de vaca. Esse último município produziu, em 2009, a menor quantia dentre os listados (26,5 milhões de litros), e os dois primeiros as maiores (75,4 milhões de litros e 60,4 milhões de litros, respectivamente), tudo segundo dados da pesquisa da produção pecuária municipal, pelo IBGE (2009).

A localização geográfica da bacia leiteira em Rondônia pode ser visualizada nos mapas da Figura 7, sendo interessante notar, por esta última representação, que a expansão da atividade agropecuária na região central do estado está fisicamente limitada, tanto a leste como a oeste, por áreas de preservação ambiental, representadas num dos mapas por polígonos preenchidos.

Os principais municípios produtores do estado, Jaru e Ouro Preto do Oeste, já até figuraram na pesquisa de 2008 do IBGE como dois dos três principais municípios do Brasil em ordenha de vaca, e em 2009 participaram, juntos, com 18% da produção estadual, segundo os mesmos dados do IBGE (2008, 2009).

Figura 7 – Mapas da localização geográfica da bacia leiteira de Rondônia, com destaque para a limitação da expansão agropecuária por áreas de preservação ambiental.



Fontes: Anotações do autor sobre imagem de domínio público disponível em: <<http://www.guiageo.com/pictures/mapa-rondonia.jpg>> (2011) e imagem da Base Cartográfica Integrada do Brasil ao Milionésimo Digital – 2003 - IBGE/DGC/CCAR (2011).

A produção rondoniense de leite é realizada basicamente por produtores familiares, confirmando o que já havia sido divulgado por pesquisa do SEBRAE (2002), conforme Passareli et al. (2010). A organização de toda essa produção até o consumo é realizada através de uma cadeia produtiva que vem se estruturando desde 1970, tendo recebido grande impulso nos anos de 1990 com a implantação do Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira (PROLEITE) (PAES-DE-SOUZA, 2007; MAIA, 2008; RODRIGUES, 2010).

### 3.3 Visão geral da cadeia produtiva do leite em Rondônia

Tamada (2009) lista os estágios de produção da cadeia láctea basicamente em: ordenha da vaca (manual ou mecânica), resfriamento ou armazenamento (geladeira ou tanques de resfriamento), processamento (informal ou industrial), distribuição, e consumidor final. Tais etapas podem ser desenvolvidas na cadeia produtiva por apenas uma empresa, o que geraria integração vertical total, ou possuir vários atores em torno dela, como ocorre geralmente, sendo assim em Rondônia.

Souza V. e Paes-de-Souza (2009) e Maia (2008) vislumbram, no agronegócio do leite em Rondônia, a figura do arranjo produtivo local (APL), localizado na região central, envolvendo as cidades de Jaru, Ji-Paraná, Ouro Preto d'Oeste, Rolim de Moura, Presidente Médici e Cacoal, que são cidades que concentram a maior produção e também as processadoras dos derivados do leite no estado. O arranjo ali estabelecido é por eles chamado APILLEITE e seu mapeamento decorre de pesquisas para atender ao Plano de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Legal 2005-2008 da extinta Agência de Desenvolvimento da Amazônia (ADA).

Em sua definição, Souza V. e Paes-de-Souza (2009) apresentam o APL como “um aglomerado de empresas produtoras de um mesmo tipo de produto em um mesmo território, que interage, articula, coopera e possuem relações de aprendizado com empresas, instituições de ensino, pesquisa, associações e governo”, podendo ser composto por apenas uma ou várias atividades econômicas, como é verificada em Rondônia.

Nesse APL estão inseridos os produtores primários, pecuaristas que objetivam a produção de leite para o consumo interno e externo, e que formavam um contingente de aproximadamente 35.000 produtores, já em 2006, distribuídos em todos os municípios do estado (TAMADA, 2009).

Em 2009, Rondônia contava com 72 laticínios instalados, e a cadeia produtiva do leite enfrentava problemas de fornecimento de matéria-prima e de insumos para a indústria. A rivalidade entre as empresas, considerada alta por Scheidt Junior e Oliveira (2009) dada a falta de matéria-prima de qualidade, acirrava a disputa por fornecedores. Um dos grandes problemas dessa indústria,

identificados naquela pesquisa, se dá por ocasião da estiagem anual, quando ocorre *déficit* na produção primária e, conseqüentemente, os preços da matéria-prima sobem.

Para Scheidt Junior e Oliveira (2009), que analisaram os fatores de competitividade da agroindústria de laticínios rondoniense, os fornecedores primários de leite cru (produtores rurais, associações e cooperativas) possuem certo poder de barganha apenas nesse período do ano, quando a produção é reduzida, gerando uma entressafra.

Em tal período, a acirrada concorrência entre as processadoras pela conquista dos fornecedores de leite faz com que a cooperação entre elas seja muito pouco significativa, fato esse confirmado em Rondônia por Paes-de-Souza, Riva e Souza (2008) e Passareli et al. (2010), na esteira dos estudos nacionais realizados por Carvalho e Oliveira (2006).

No período restante, em virtude das dificuldades econômicas do setor rural e da baixa qualidade do produto, aliado ao excesso recorrente da oferta de leite e a falta de mecanismos de garantia de renda aos pecuaristas, esses ficam à mercê da indústria, que dita os preços pagos pelo leite *in natura* (CARVALHO; OLIVEIRA, 2006). Também Hott, Carvalho e Oliveira (2007) confirmam que a maior concentração de compradores de leite em relação aos produtores evidencia o menor poder de barganha desses últimos, sobretudo nas regiões mais remotas e distantes dos grandes centros de consumo.

Em relação ao ambiente institucional da cadeia produtiva, pode-se dizer que transformações importantes no campo vêm ocorrendo desde 1990. Medidas como a liberação de importações de produtos lácteos com alíquotas diferenciadas, livre concorrência entre produtos lácteos no âmbito do MERCOSUL, desregulamentação dos preços do leite nas relações produtor-consumidor, e a implantação do Plano Nacional de Qualidade do Leite, garantiram que a pecuária brasileira completasse três décadas com bons resultados (VILELA; LEITE; RESENDE, 2002; YAMAGUCHI, 2003; PAES-DE-SOUZA, 2007; MAIA, 2008; RODRIGUES, 2010).

Até 1990, o modelo vigente da cadeia de produção tinha como característica ser formado, na maioria, por pequenos e médios produtores com baixo nível de especialização, organização e qualidade (PAES-DE-SOUZA, 2007; RODRIGUES, 2010).

Em Rondônia, Paes-de-Souza (2007), Maia (2008) e também Rodrigues (2010) consideraram a criação e implantação do Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira (PROLEITE), em 1999, como marco decisivo na trajetória do estado na produção leiteira.

Esse programa dispunha de instrumentos voltados ao desenvolvimento e coordenação da cadeia produtiva do agronegócio do leite em Rondônia, destacando a parceria entre o governo e a indústria de laticínio, com objetivo de aumentar a produção de leite e a produtividade do rebanho, reduzindo a taxa de condenação do leite entregue à indústria devido à falta de qualidade (MAIA, 2008).

A Câmara Setorial do Leite, também objeto do PROLEITE, constituiu-se num fórum de debates para a melhoria da competitividade e do desempenho do setor, desde a produção até o consumo, sendo formada por representantes de vários segmentos da cadeia produtiva do leite. Sua competência abrangia participar da idealização e formulação das políticas para a pecuária de leite no Estado de Rondônia, promover estudos, pesquisas e campanhas para a melhoria da qualidade, produção e consumo do leite e seus derivados, entre outras (RODRIGUES, 2010).

Maia (2008) identificou em seu estudo, como outro importante componente do ambiente institucional da cadeia de produção do leite em Rondônia os regulamentos do incentivo tributário em 2005 e 2007, concedendo às indústrias de laticínios o crédito presumido de até 85% referente ao valor do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

No mesmo estudo (MAIA, 2008) foram identificados como integrantes do ambiente institucional da cadeia de produção do leite em Rondônia instituições como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), a Superintendência Federal da Agricultura em Rondônia (SFA/RO), a Secretaria de Estado da Agricultura, Produção e do Desenvolvimento Econômico e Social de Rondônia (SEAPES/RO), a Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril do Estado de Rondônia (IDARON), e a Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia (EMATER/RO).

Essa última, a EMATER/RO, é associação de caráter privado, responsável pela prestação de assistência técnica e extensão rural pública, gratuita para os agricultores de economia familiar, e que também incentiva a estruturação do setor cooperativista e das associações rurais no agronegócio leite, trabalhando essas formas organizativas dos produtores (MAIA, 2008). Executa também, em convênio

com o Governo do Estado, o Projeto Granelização do Leite, que objetiva dotar os municípios com patrulhas mecanizadas e tanques de resfriamento de uso coletivo, para promover a granelização do produto (EMATER/RO, 2011).

As ações planejadas e executadas por tais instituições são voltadas para o setor agropecuário e envolvem também outras cadeias produtivas, além do leite. Maia (2008) avaliou, por fim, a atuação dessas instituições e concluiu que elas não chegam a sanar, definitivamente, as necessidades dos componentes da cadeia produtiva do leite em Rondônia, mas favorecem a melhoria e o desenvolvimento da cadeia.

Mesmo assim, a incipiente atuação dos agentes públicos e a deficiência das políticas públicas setoriais são aspectos do ambiente institucional da cadeia produtiva do leite em Rondônia encontrados por Passareli et al. (2010), confirmando observações de Souza D. e Paes-de-Souza (2009), que chegaram a apontar a necessidade de uma atuação mais eficaz a fim de contribuir na estruturação e articulação de ações voltadas ao desenvolvimento e sustentabilidade do setor.

Apesar de Rondônia ser o maior produtor de leite da região Norte desde 2007, segundo a pesquisa pecuária municipal promovida pelo IBGE (2007, 2008, 2009), até então o escoamento da sua produção de leite, do produtor ao laticínio, ou a outro tipo de comprador, ainda ocorria por meios tradicionais como os grandes vasilhames que ficavam expostos à margem da estrada, na espera do caminhão de coleta, ou eram levados até o destino diretamente pelos produtores por outros meios, como bicicletas, motocicletas ou carroças (SANTANA, 2002; MAIA, 2008).

Dentre as políticas públicas voltadas para a cadeia produtiva do agronegócio do leite, Maia (2008) comentou, no âmbito federal, as regras pertinentes à qualidade do leite estabelecidas pela Instrução Normativa n. 51 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, de 18.9.2002 (BRASIL, 2002b). Essa Instrução Normativa estabeleceu o regulamento técnico da coleta de leite cru refrigerado e seu transporte a granel, exigindo o seu resfriamento na propriedade e o transporte a granel em caminhões com tanques isotérmicos.

Somente após a implementação da Instrução Normativa n. 51 em Rondônia, em julho de 2007, passou-se a seguir suas orientações sobre como transportar o leite com qualidade, utilizando tanques refrigerados, possibilitando uma melhora na qualidade do leite durante o transporte (MAIA, 2008; RODRIGUES, 2010).

Scheidt Junior e Oliveira (2009) identificaram um acréscimo na concorrência, entre os processadores de laticínios, pelo leite cru resfriado fornecido pelos produtores rurais e associações, após a implantação da Instrução Normativa n. 51, devido ao pequeno número de fornecedores que dispunham de tanque de resfriamento e caminhão tanque equipado para o transporte do leite. Devido a tais circunstâncias, verificaram que o poder de barganha da indústria havia diminuído, à exceção daquelas que financiaram ou até mesmo cederam em comodato o tanque de resfriamento e realizavam a coleta por caminhão tanque próprio, fazendo prevalecer o poder da fidelização pela indústria compradora.

Essa estratégia dos processadores de laticínios para, ao mesmo tempo, reduzir o risco da incerteza no recebimento do produto e aumentar seu poder no ambiente organizacional da cadeia produtiva do leite, através da fidelização forçada dos produtores, foi descrita por Passareli et al. (2010) na pesquisa que confirmou tais características da governança no setor que haviam sido também detectadas por Paes-de-Souza, Souza, Maia, Scheidt Junior e Amin (2008), Paes-de-Souza, Riva e Souza (2008), Scheidt Junior e Oliveira (2009), e Souza D. e Paes-de-Souza (2009), em diferentes municípios do Estado de Rondônia.

Rodrigues (2010) destaca os convênios que a Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA) firmou com vários municípios rondonienses, viabilizando a instalação de tanques coletivos de resfriamento de leite, possibilitando resfriar, armazenar e transportar o leite seguindo os padrões exigidos pela Instrução Normativa n. 51.

O Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (CEDSA), da Universidade Federal de Rondônia, tem oferecido assessoria no acompanhamento das ações de prefeituras e associações em 23 municípios do estado, beneficiados com os investimentos da SUFRAMA para promover a granelização do leite (TAMADA, 2009; RODRIGUES, 2010). Ainda, o centro de estudos realiza o diagnóstico socioeconômico dos produtores e a sistematização das informações, acompanhando a evolução da produção e da produtividade e renda dos produtores.

Tamada (2009) havia listado 134 tanques distribuídos pelo projeto da SUFRAMA em associações de produtores de 23 municípios rondonienses, situados em torno de polos econômicos centralizados pelos municípios de Porto Velho,

Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Rolim de Moura e Vilhena, todos esses com campus da Universidade Federal de Rondônia.

Mesmo com os investimentos públicos e privados em toda a cadeia produtiva, para Scheidt Junior e Oliveira (2009), a indústria de laticínios rondoniense, em sua maioria, foi considerada de baixo desenvolvimento tecnológico, à exceção daqueles que produziam leite longa vida, leite em pó e leite condensado, o que representava pouco mais de 25% da produção estadual de leite à época.

Maia (2008) identificou, em revisão da literatura sobre o perfil da cadeia produtiva do agronegócio leite rondoniense, deficiências dos produtores rurais que se repetem desde as pesquisas de Santana (2002), abrangendo áreas como educação, qualidade do leite, máquinas e equipamentos, organização social e comercialização.

Tais carências dificultam o acesso dos produtores às melhores oportunidades de conhecimento, aprendizagem e adoção de técnicas mais modernas de produção e gestão, além do conhecimento da expectativa de lucros dos atores da cadeia produtiva.

Maia (2008) ainda atribuiu a carência de organização social à pouca tradição de cooperativismo e associativismo, e à falta de organização dos produtores para aumentar o volume de produção, constituindo um dos principais gargalos da cadeia produtiva do leite.

Compartilha-se, aqui, da consideração de Bueno (2008) sobre ser interessante o estabelecimento da troca de experiência entre produtores, para multiplicar exemplos de sucesso nas soluções de gestão, disseminando modelos que se demonstrem mais adaptados à realidade local.

## 4 MÉTODO

A pesquisa nas ciências sociais tem sido marcada por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição dos fenômenos.

Assim, a abordagem qualitativa só começou a ganhar espaço reconhecido em outras áreas, além da sociologia e da antropologia, nas últimas décadas, mas já é possível dizer que vem se instalando e se afirmando como alternativa de investigação mais global para a descoberta e compreensão do que se passa dentro e fora dos contextos organizacional e social (GODOY, 1995).

Constituindo uma metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, a pesquisa qualitativa é baseada em pequenas amostras, que proporcionam *insights* e compreensão do contexto do problema. Seu objetivo é alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes e a análise dos dados é não estatística (MARTINS, 2008).

As pesquisas qualitativas têm o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, preocupando-se com o significado que as pessoas dão às coisas e utilizando um enfoque indutivo na análise dos dados (GODOY, 1995).

Richardson et al. (2009) caracterizam a pesquisa qualitativa como a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais dos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características de seus comportamentos.

Na esteira das pesquisas qualitativas, Sztajn, Zylbersztajn e Azevedo (2005) reconhecem uma quantidade considerável de estudos empíricos aplicada ao tema das relações contratuais na nova economia institucional.

Sua utilidade vem sendo confirmada desde a literatura produzida por Ronaldo Coase (1937) e Benjamin Klein (1978), a partir de seus debates, concentrando-se parte relevante dos trabalhos nos estudos empíricos que, em sua maioria, procuram verificar se as proposições teóricas têm, de fato, aderência à realidade (SZTAJN; ZYLBERSZTAJN; AZEVEDO, 2005).

O próprio artigo seminal de Coase (1937), que introduziu na teoria econômica o conceito de custos de transação, é fruto de seus estudos de caso, e os

trabalhos empíricos têm buscado, também, explicar a trajetória das relações com o passar do tempo, como mostraram Argyres e Liebeskind (1999).

O objetivo da pesquisa exploratória é fornecer critérios a situação problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão. Em geral, é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha de entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa. Caracteriza-se por sua flexibilidade e versatilidade em relação aos métodos, porque não são empregados procedimentos formais de pesquisa, e raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras ou planos de amostragem por probabilidade (RICHARDSON et al., 2009).

Selltiz et al. (1967), na sua classificação, relacionam os estudos exploratórios à descoberta de ideias e intuições, e por isso o planejamento de pesquisa deve ser flexível o suficiente para permitir a consideração de muitos aspectos diferentes do fenômeno estudado.

#### **4.1 Caracterização e Delineamento da Pesquisa**

Considerando, então, o objetivo deste trabalho, o estudo empírico nele realizado se caracteriza como qualitativo e tem natureza exploratória, porque sua principal finalidade é apresentar e esclarecer um fenômeno e os conceitos e ideias a ele inerentes, para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores.

Yin (2001) defende que o método mais adequado a cada investigação é definido pelos critérios do problema de pesquisa, do grau de controle requerido sobre eventos comportamentais e do foco em eventos contemporâneos ou passados.

A abordagem qualitativa é aqui adotada por meio de um estudo de caso, de natureza descritivo-analítica, que constitui um método caracterizado por uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A estratégia adotada não exige controle sobre eventos comportamentais e focaliza acontecimentos contemporâneos.

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como

resultado, é baseada em várias fontes de evidência, devendo os dados convergir em forma de triângulo, beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para sua conduzir sua coleta e análise (YIN, 2001).

Campomar (1991) adiciona, ainda, que estudos de casos envolvem análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações, quando não reduzindo o número de casos a um. Esse estudo intensivo permite descobrir relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências feitas por analogia de situações. É nesse contexto que o presente estudo busca responder à pergunta de como o fenômeno se apresenta.

Bonoma (1985) traz argumentos que justificam o emprego do estudo de caso para a investigação empírica realizada neste trabalho. O autor defende que a escolha do método implica em uma solução de compromisso entre duas dimensões essenciais consideradas desejáveis, que são a integridade dos dados (resguardando elos causais da interferência de variáveis externas ao fenômeno) e seu uso, aceitação ou prevalência, de modo que qualquer método de pesquisa possui intrinsecamente uma limitação dessa ordem.

Assim, para ganhar realidade, este trabalho teve que abrir mão de alguma integridade de dados.

No sentido contrário, para ganhar integridade de dados, o pesquisador teria que definir e operacionalizar muito bem as variáveis de interesse, ter acesso a grande amostra e estabelecer controles externos, o que levaria a perda da realidade de como as coisas ocorrem, não desejável para uma pesquisa exploratória.

Para Bonoma (1985), projetos de pesquisa do tipo estudo de casos se encaixam melhor na situação de alta realidade e baixa integridade de dados, pois seu corpo teórico não está ainda bem desenvolvido ou o fenômeno a ser estudado não pode ser dissociado facilmente de seu contexto real.

Martins (2008), revendo o trabalho de Yin (2001) sobre a aplicabilidade do estudo de caso, afirmou que, na modalidade de estudo de casos múltiplos, deve-se seguir um experimento cruzado, em que cada caso deve ser selecionado de modo a prever resultados semelhantes ou, de modo inverso, produzir resultados contrastantes por razões previsíveis. Para isso, afirma ainda que a lógica da replicação pressupõe uma rica estrutura teórica, que se torna mais tarde o instrumento para generalizar novos casos. Assim, generaliza-se uma teoria para explicar e prever fenômenos assemelhados, e não variáveis de estudos amostrais.

## 4.2 Categorias de Análise

Para atender a seus objetivos específicos, a pesquisa investigou os casos selecionados em diferentes categorias de análise, conforme as teorias apresentadas, podendo ser visualizadas na Figura 8.

Figura 8 – Quadro demonstrativo da relação entre categorias de análise, teoria e objetivos do estudo.

<b>Categoria de análise</b>	<b>Teoria geral</b>	<b>Teoria específica</b>	<b>Objetivo</b>
Organizacional	▶ Nova economia institucional	▶▶ Teoria da firma de Ronald Coase	▶▶ Identificar as unidades pesquisadas como firmas
Jurídica	▶ Direito societário	▶▶ Teoria da empresa	▶▶ Identificar as unidades pesquisadas como sociedades empresárias
Cadeia produtiva	▶ Cadeia produtiva	▶▶ Cadeia produtiva do leite em Rondônia	▶▶ Identificar um novo formato de desenho organizacional na cadeia produtiva do leite em Rondônia

Fonte: Composição do autor (2011).

A análise dos casos pela categoria organizacional buscou identificar, nos casos estudados, evidências de que constituam organizações inseridas no conceito de firma proposto pela nova economia institucional.

A análise dos casos pela categoria jurídica buscou identificar, nos casos estudados, evidências de que sejam caracterizadas como empresas e, portanto, sujeitas ao regime jurídico empresarial brasileiro.

Por fim, a análise dos casos pela categoria da cadeia produtiva do leite foi realizada por meio da respectiva teoria, de forma a localizar os casos no desenho organizacional da cadeia produtiva do leite em Rondônia, propondo um novo formato de desenho dessa cadeia com a introdução desse novo elo.

## 4.3 Unidade de Análise e Delimitação da Pesquisa

A pesquisa tem como unidade de análise certas organizações societárias formadas por produtores de leite com o objetivo de fornecer a matéria-prima à indústria processadora em Rondônia.

Tais organizações societárias, para atender ao objetivo do estudo, deveriam ser formadas por produtores individuais, estando na esfera da iniciativa privada, de maneira a descartar do estudo unidades que tenham natureza cooperativa, associativa ou na forma de rede.

Para atender aos objetivos do trabalho, a organização societária que constituísse caso de estudo deveria ser formada pela aquisição em comum, pelos produtores que dela participassem, de tanque de resfriamento de leite, com objetivo de receber o produto da ordenha diária particular de cada um, mantendo-o resfriado até a venda posterior a uma indústria processadora.

Para seu estudo, utilizou-se o método de estudo multicase, uma variedade do estudo de caso único (YIN, 2001) para analisar comparativa e indutivamente as características das organizações societárias que as definem nas categorias de análise da pesquisa. Assim, o estudo multicase realizado pode dar ênfase à descrição e ao relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos, conforme Campomar (1991), trazendo à tona indícios presentes nos casos estudados, passíveis de generalização, capazes de levar à busca de informações e à geração de hipóteses, e não a conclusões ou verificações.

Procurou-se trabalhar com poucos casos, apenas o necessário para validar a generalização dos resultados da pesquisa, focando no objetivo de apresentar à literatura o fenômeno e sua natureza, pois, sendo o estudo exploratório, os resultados apresentados poderão ser utilizados para futuras pesquisas com enfoques alternativos, de modo a complementar e contribuir para a evolução da teoria.

#### **4.4 Identificação e Escolha dos Casos**

Um caso piloto da pesquisa foi escolhido pelo pesquisador por experiência pessoal decorrente da constatação anterior que havia feito da existência de uma organização societária nos moldes do que viria a ser a unidade de análise deste trabalho, por ocasião da realização de pesquisa sobre as características da estrutura de governança e estratégias na cadeia produtiva do leite, nas transações indústria-produtor em Rolim de Moura – RO (PASSARELI et al., 2010).

Essa unidade é estabelecida no município de Castanheiras – RO, região de influência do polo econômico de Rolim de Moura, a cidade mais populosa e economicamente ativa a que chamam zona da mata rondoniense, com uma região de influência que abrange vários outros municípios.

O município de Rolim de Moura, inclusive, é proporcionalmente, no Estado de Rondônia, o que vem recebendo o maior número de recursos dos órgãos públicos para desenvolvimento da pecuária de leite, tendo em vista investimentos aplicados na cadeia produtiva do leite por parte dos governos federal e estadual (RODRIGUES, 2010).

A região possui o maior número de associações beneficiadas com recursos e tanques de resfriamento comunitário, tendo sido observada grande participação dos produtores em cooperativas e associações, sendo reduzido o número de produtores que não participando de nenhuma forma associativa (RODRIGUES, 2010).

Nessa região, a pecuária leiteira é responsável por, em média, metade da renda do produtor, sendo o leite comercializado por intermediários em mais de 90% dos casos (RODRIGUES, 2010).

Todo esse cenário, aliado à constatação pessoal do pesquisador, tornou a região mais que propícia e adequada à realização desta pesquisa, permitindo a averiguação do fenômeno num cenário real e dotado de importância para o contexto da cadeia produtiva do leite em Rondônia.

Estabelecido o caso piloto e realizada a entrevista aos seus participantes, os mesmos alegaram a existência de várias outras unidades análogas na região do polo econômico do município de Rolim de Moura – RO, das quais souberam indicar a localização de duas com facilidade de acesso, proximidade e maior probabilidade de sucesso em contatar seus participantes.

Decidiu-se, aqui, delimitar a pesquisa à região do caso piloto, inclusive para facilitar a operacionalização das entrevistas e observação dos casos.

Uma vez encontradas as demais unidades pelo pesquisador, foi constatado que cumpriam os requisitos delimitados pela pesquisa, passando então a constituir casos do estudo e seguindo-se à coleta imediata dos dados.

#### **4.5 Instrumento e Técnica de Pesquisa**

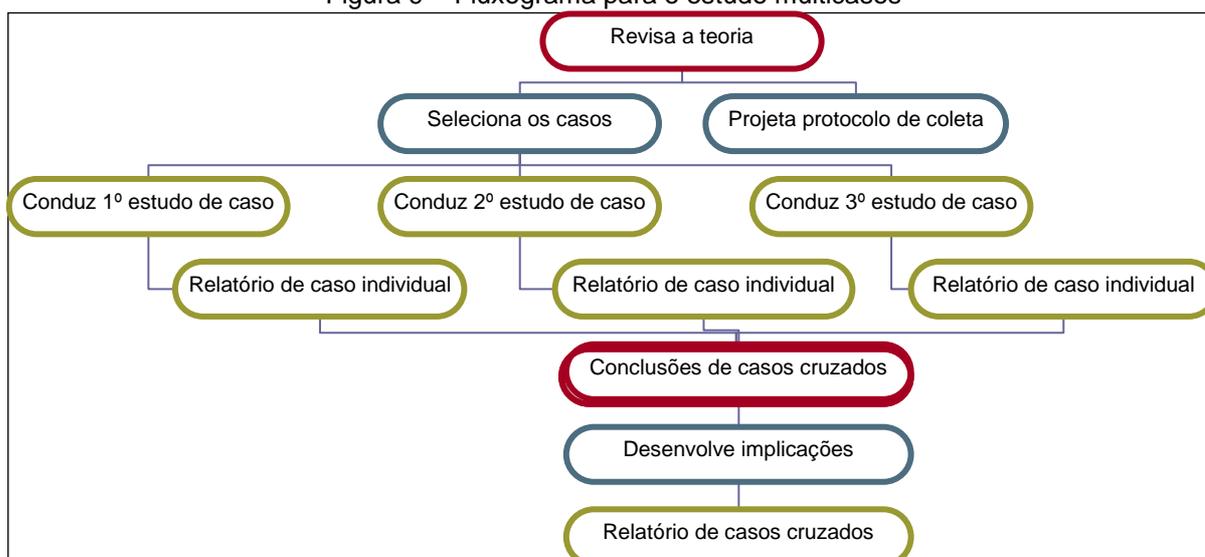
Partindo da concepção de Yin (2001), revisada por Martins (2008), para a elaboração de um estudo de caso múltiplo, o pesquisador definiu um fluxograma orientador para esta pesquisa, considerando a existência de três fases

subsequentes: (a) definição e planejamento, (b) preparação, coleta e análise e (c) análise e conclusão, conforme mostrado na Figura 9.

O fluxograma de realização desta pesquisa previu, então, na primeira fase de definição e planejamento, que fosse revisada a teoria, selecionados os casos e projetado o protocolo básico de coleta de dados.

Segundo Yin (2001), um protocolo é mais que um instrumento do estudo de caso, contendo procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas ao se utilizar o instrumento, sendo desejável possuir um protocolo para estudos de caso em qualquer circunstância. Yin (2001) sugere que o uso do protocolo de pesquisa permite documentar os procedimentos do estudo de caso, dando-lhe confiabilidade, mas procurou-se, neste trabalho, fazê-lo o mais sucinto possível para permitir a flexibilidade recomendada por Seltiz et al. (1967).

Figura 9 – Fluxograma para o estudo multicaseos



Fonte: Adaptado de Yin (2001).

Esse protocolo foi construído sobre os seguintes princípios e prevendo os seguintes procedimentos, a serem realizados dentro do fluxograma da pesquisa: (a) utilizar fontes múltiplas, identificando um possível caso e verificando o seu enquadramento à delimitação da pesquisa, através de entrevista preliminar a quem fosse encontrado no local que pudesse dar as primeiras informações; (b) realizar a entrevista semiestruturada com participantes da unidade, anotar as informações passadas pelos entrevistados e as observações do pesquisador; (c) confrontar entre

si as informações obtidas dos entrevistados de um mesmo caso e, verificado o alinhamento das informações, dar validade ao caso.

Na segunda fase, de preparação, coleta e análise dos dados, previu-se a condução do primeiro estudo de caso, do qual se escreveu um relatório individual, e a partir do qual se obteria indicações para localização de mais casos potenciais, conduzindo-se os novos estudos nos mesmos moldes.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a observação e a entrevista do tipo semiestruturada baseada em Yin (2001). A partir da revisão da literatura foi construído um roteiro de entrevista para os participantes das unidades que constituem os casos de estudo.

Por entrevista pessoal e individual no primeiro caso selecionado, foi realizado um pré-teste com um dos participantes da unidade, e que adquiriu caráter de estudo piloto para auxiliar na determinação da unidade de análise apropriada e no refinamento do instrumento da coleta de dados, além de familiarizar o pesquisador com o fenômeno (YIN, 2001).

Em relação às entrevistas, essas foram realizadas de forma aberta, pelo próprio pesquisador, em franca conversação, a tantos participantes das unidades que constituíram os casos de estudo quantos foram por ele contatados durante a realização das pesquisas de campo, um de cada vez. Essas conversações foram alimentadas por perguntas abertas, proporcionando maior liberdade ao informante, mas procurando mantê-las dentro do roteiro estabelecido no protocolo da pesquisa.

Selltiz et al. (1967) validam esse tipo de entrevista porque neles, embora o entrevistado tenha liberdade para exprimir integralmente sua sequência de pensamentos, a orientação da entrevista está claramente nas mãos do entrevistador que, desejando tipos definidos de informação, limita o entrevistado à discussão de problemas a respeito dos quais se deseja conhecer.

Os informantes foram, assim, questionados acerca da estrutura e funcionamento das respectivas unidades analisadas quanto às diferentes categorias de análise da pesquisa. Por ocasião das entrevistas, o pesquisador aproveitou para observar diretamente a estrutura de funcionamento das referidas unidades, fazendo suas anotações.

Após as entrevistas em cada caso selecionado, as informações obtidas dos diferentes entrevistados foram confrontadas para verificar se não havia qualquer

desalinhamento nas respostas que pudesse desacreditá-las, tornando o caso inapto à comparação global entre os casos.

Todas as informações prestadas pelos informantes em cada caso selecionado foram consideradas alinhadas entre si (respostas de um mesmo caso), pelo que todos os casos foram, então, considerados válidos para a comparação global entre os casos.

Na terceira fase, de análise e conclusão, previu-se fossem os casos cruzados e desenvolvidas implicações decorrentes das evidências obtidas, escrevendo-se o relatório de casos cruzados.

Das várias fontes de evidências, provenientes dos diferentes casos selecionados para a pesquisa e convergentes em relação ao mesmo conjunto de fatos, um banco de dados para o estudo de caso foi criado, reunindo formalmente as informações num relatório final do estudo.

A análise dos resultados foi realizada por meio da abordagem qualitativa, comparando-os entre si e interpretando-os à luz das teorias apresentadas, realizando assim uma análise cruzada dos casos para descrição das suas características organizacionais e jurídico-societárias, à luz das teorias revisadas.

Para o modelo de análise através da teoria da firma, buscou-se comparar as características das unidades estudadas com as que compõem o conceito de firma como nexos de contratos com função própria destinado a economizar custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1989, 1993a, 1993b).

Para o modelo de análise através da teoria da empresa, buscou-se comparar as características das unidades estudadas com as que compõem o conceito legal de empresa (BRASIL, 2002a).

#### 4.5.1 Preservação da identidade dos entrevistados

Adianta-se que, pela análise dos dados obtidos de todas as unidades analisadas, sem distinção, em relação à categoria jurídica de análise, no aspecto da legalidade da estrutura social da unidade, constatou-se que todas são consideradas irregulares pela lei brasileira (BRASIL, 2002a), em decorrência da ausência de depósito dos atos constitutivos da sociedade perante o órgão de registro competente.

Por esse motivo, tornou-se necessário preservar a identidade dos participantes das unidades pesquisadas, bem como seu endereço exato, ressalvada a indicação genérica da rodovia, região ou município em cujo território estabelecem suas unidades, a fim de evitar qualquer tipo de denúncia ou representação desfavorável aos entrevistados.

Essa medida foi considerada justificável, não obstante o caráter científico deste trabalho, mas levando em consideração a publicidade das informações nele contidas, dado o resguardo constitucional do sigilo da fonte (art. 5º, XIV da Constituição Federal de 1988).

## 5 RELATO DOS CASOS E ANÁLISE

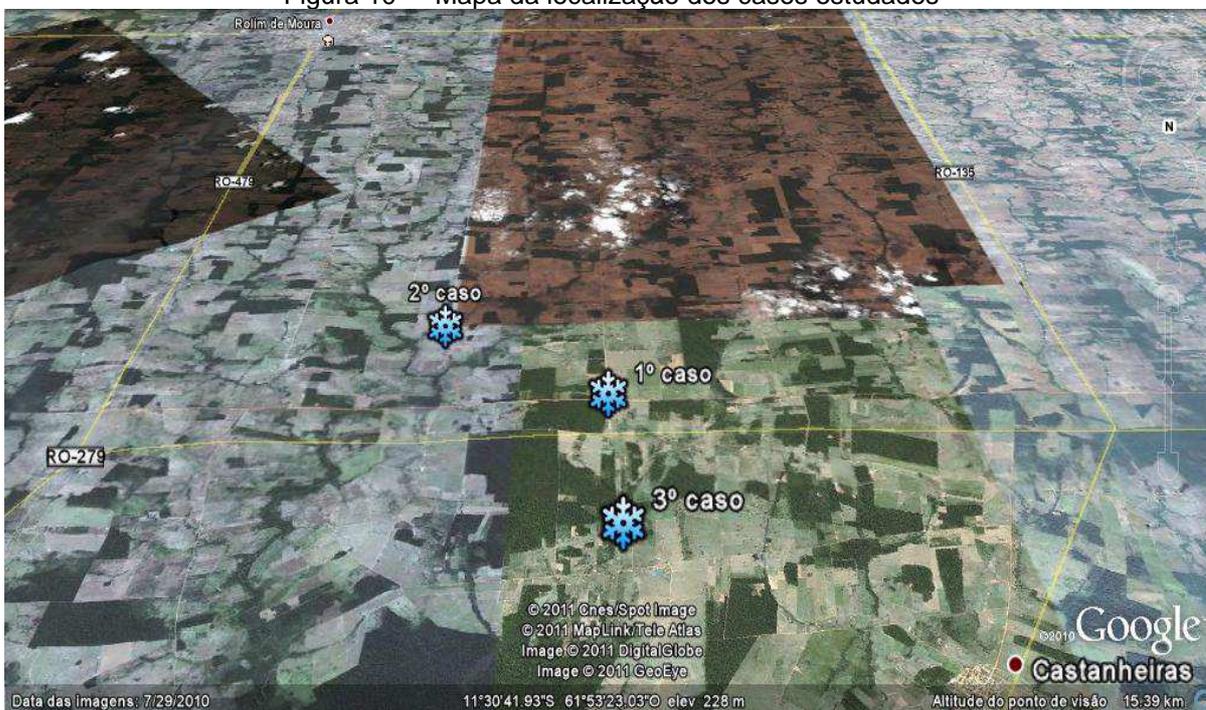
### 5.1 Apresentação dos Casos

O estudo contou com a análise individual e global de três casos selecionados pelo pesquisador, que constituíram unidades a cujos estabelecimentos teve acesso e pode observar, realizando entrevistas aos seus participantes. Das anotações do pesquisador foi elaborado o presente relatório e estudo.

Todos os casos são localizados no polo econômico de Rolim de Moura – RO, mais precisamente no município de Castanheiras – RO, numa região localizada na bacia leiteira de Rondônia, com a denominação de arranjo produtivo local do leite (APLLEITE).

A Figura 10 mostra a localização dos casos estudados em perspectiva, tendo a cidade de Castanheiras – RO no primeiro plano, e a cidade de Rolim de Moura – RO, onde está localizada a indústria, ao fundo.

Figura 10 – Mapa da localização dos casos estudados



Fonte: Anotações do autor sobre mapa de Google Maps, de Google Inc. (2011).

(a) O primeiro caso analisado é uma unidade organizacional constituída de 6 produtores de leite que possuem suas respectivas propriedades rurais na região de

confluência das linhas 172 (estrada não pavimentada) e x-zero (rodovia estadual em pavimentação em 2011, passando a ser denominada RO-279) do Projeto Integrado de Colonização (PIC) Gy-Paraná, no município de Castanheiras – RO. Todos se consideram pequenos pecuaristas criadores de gado de corte, com aproveitamento do leite das vacas em lactação.

Dos participantes da unidade, 4 foram identificados e contatados pelo pesquisador a partir das informações fornecidas por um primeiro, que foi encontrado junto à unidade. Todos os 4 concordaram em realizar entrevista e assim o fizeram de modo prestativo e satisfatório.

Segundo suas informações, esses produtores adquiriram, no ano de 2009, com recursos próprios e em conjunto, um tanque de resfriamento de leite cru, com capacidade de 1.000ℓ, o qual fizeram instalar na frente da propriedade rural de um deles, sob a concordância de todos, à margem da estrada não pavimentada e já no perímetro de um vilarejo do local onde as estradas se cruzam.

Para a aquisição do tanque, houve concessão de empréstimos pessoais entre alguns dos participantes, e a dívida é saldada entre eles com parcelas da partilha mensal dos resultados da unidade.

Naquele local fizeram construir um abrigo para o tanque e suas instalações, com pequeno anexo que faz às vezes de escritório, depósito e oficina. As instalações elétricas do tanque de resfriamento são independentes daquelas da casa do proprietário do imóvel, localizada no mesmo pátio, mais atrás. As despesas de construção e instalação foram partilhadas por igual entre os participantes dessa unidade.

O objetivo da unidade é tão somente fornecer leite cru resfriado a uma indústria processadora de Rolim de Moura – RO, que habitualmente faz passar um caminhão tanque pela região, adquirindo o produto de quem o tiver e se dispuser a fornecê-lo por um preço que será por ela definido mensalmente.

Apesar de não haver contrato de garantia de fornecimento entre a unidade fornecedora e essa indústria compradora, sendo as negociações feitas a mercado, a empresa tem adquirido o produto da unidade habitualmente a cada dois dias, sendo os pagamentos realizados uma vez por mês.

Para cumprir seu objetivo, a unidade recebe, armazena e mantém resfriada a produção diária de leite das propriedades rurais de cada participante, que levam até a unidade, por sua própria conta e individualmente, a quantidade de leite que

bem desejarem por dia, sem qualquer compromisso de cota. Há, somente, um compromisso verbal entre os participantes de não entregar sua produção de leite a outras unidades de resfriamento, da qual não participem.

A quantidade entregue por cada produtor participante na unidade é recebida e anotada por aquele que tem a unidade instalada no seu imóvel, assim escolhido por todos para zelar e administrar o funcionamento da unidade.

Além de receber a produção diária dos participantes, esse administrador também faz as negociações com a indústria compradora, recebe os pagamentos mensais da indústria e presta contas aos demais, partilhando os resultados conforme o volume de leite entregue por cada um na unidade, acumulado no mês de referência. Todo o resultado econômico é partilhado entre os participantes mês a mês, não deixando recursos em caixa.

Por esse serviço prestado à coletividade dos participantes, o administrador percebe uma pequena quantia mensal, paga pelo caixa da unidade, e que é por ele retida no ato da prestação mensal de contas, no equivalente a R\$0,02/l de leite recebido e pago pela indústria compradora.

Pode-se perceber que não há qualquer interferência da unidade nas propriedades rurais dos seus participantes, nem na produção de cada um. É bem nítida a separação organizacional das diferentes unidades produtoras, pertencentes cada qual ao seu respectivo proprietário, e da unidade de resfriamento analisada, que adquire caráter organizacional próprio, sendo receptora da produção de cada participante e fornecedora da matéria-prima à indústria.

Os participantes da unidade analisada se consideram sócios nessa organização, que criaram por acordo verbal e com base na confiança decorrente do longo tempo de convivência na mesma vizinhança, mesma comunidade e tradicionalmente no mesmo ramo de atividade.

Não existe, entre eles, qualquer instrumento escrito que documente a organização, e o contrato verbal é silente acerca de maiores garantias entre as partes e até mesmo sobre como proceder em caso de dissolução da organização.

Nas suas palavras, os participantes acreditam que deva existir alguma solução legal para eventuais problemas internos ou externos da unidade, não sabendo dizer o que fariam acaso ocorresse algum problema, seja entre os participantes ou com terceiros, como a própria indústria compradora.

Existe, outrossim, uma cláusula estabelecida por acordo verbal que confere responsabilidade àquele participante que despejar no tanque de resfriamento leite fora dos padrões de acidez estabelecido pela indústria compradora, e que venha a contaminar o conteúdo do tanque, implicando na recusa da compra pela indústria. Esse participante deverá, então, indenizar os que ali também depositaram leite, mediante acerto de contas quando da partilha do resultado do mês.

Para aferir a responsabilidade de cada participante, a unidade conta com aparelhos e químicos para aferir a acidez do leite a ser depositado no tanque por cada participante, na ocasião da entrega na unidade, sendo tudo anotado rudimentarmente nos seus registros.

Indagados sobre a existência de cooperativas ou associações de produtores na região, confirmaram a existência de uma cooperativa de produtores rurais, com sede a 100 metros das instalações da unidade, no vilarejo do local.

Sobre a razão de não realizarem a entrega do leite à tal cooperativa, ao invés de arcar com as despesas de aquisição, instalação e funcionamento de um tanque próprio, todos os participantes entrevistados disseram que a cooperativa recebeu muitos recursos para a aquisição e instalação de um secador de grãos e máquina de beneficiamento de café, mas nunca chegou a atuar no setor leiteiro, tendo tido problemas de gestão que os desestimulou a participar da mesma. A cooperativa continua em funcionamento, atuando com produtores de café, soja e arroz na região.

(b) O segundo caso analisado é uma unidade organizacional constituída de 3 produtores de leite que possuem suas respectivas propriedades rurais na região de confluência das linhas 176 (estrada não pavimentada) e  $\kappa$ -zero (rodovia estadual em pavimentação em 2011, passando a ser denominada RO-279) do Projeto Integrado de Colonização (PIC) Gy-Paraná, no município de Castanheiras – RO. Todos se consideram, igualmente ao primeiro caso, pequenos pecuaristas criadores de gado de corte, com aproveitamento do leite das vacas em lactação.

Os 3 participantes são pai e filhos, tendo todos sido identificados e contatados pelo pesquisador a partir das informações fornecidas pelo primeiro, que reside próximo às instalações da unidade. Os três concordaram em realizar entrevista e assim o fizeram de modo prestativo e satisfatório.

Segundo suas informações, esses produtores adquiriram, em 2007, mediante financiamento direto de uma empresa processadora de laticínios de Rolim

de Moura – RO, um tanque de resfriamento de leite cru, com capacidade de 800ℓ, o qual fizeram instalar na frente da propriedade rural do primeiro deles, sob a concordância de todos, à margem da estrada não pavimentada. O financiamento para aquisição do tanque foi totalmente saldado com deduções que eram realizadas pela indústria compradora em cada pagamento mensal à unidade.

Naquele local fizeram construir um abrigo para o tanque e suas instalações, que faz às vezes de escritório, depósito e oficina, tudo junto. As instalações elétricas do tanque de resfriamento são independentes daquelas da casa do proprietário do imóvel, localizada no mesmo pátio, mais atrás. As despesas de construção e instalação foram partilhadas por igual entre os participantes dessa unidade.

O objetivo da unidade é, igualmente ao primeiro caso, fornecer leite cru resfriado à mesma indústria processadora de Rolim de Moura – RO, que lhes prestou financiamento e habitualmente faz passar um caminhão tanque pela região, adquirindo o produto de quem se dispuser a fornecê-lo por um preço que será por ela definido mensalmente.

Apesar de não haver contrato de garantia de fornecimento entre a unidade fornecedora e essa indústria compradora, sendo as negociações feitas a mercado, os participantes disseram que a empresa tem adquirido o produto da unidade habitualmente a cada dois dias, sendo os pagamentos realizados uma vez por mês. Havia, no entanto, a obrigação de pagar mensalmente as parcelas do financiamento para aquisição do tanque de resfriamento a essa mesma empresa processadora.

Para cumprir seu objetivo, a unidade recebe, armazena e mantém resfriada a produção diária de leite das propriedades rurais de cada participante, que levam até a unidade, por sua própria conta e individualmente, a quantidade de leite que bem desejarem por dia, sem qualquer compromisso de cota. Há, igualmente, um compromisso verbal entre os participantes de não entregar sua produção de leite a outras unidades de resfriamento.

A quantidade entregue por cada produtor participante na unidade é recebida e anotada por aquele que tem a unidade instalada no seu imóvel, assim escolhido por todos para zelar e administrar o funcionamento da unidade.

Além de receber a produção diária dos participantes, esse administrador também faz as negociações com a indústria compradora, recebe os pagamentos mensais da indústria e presta contas aos demais, partilhando os resultados conforme o volume de leite entregue por cada um na unidade, acumulado no mês de

referência. Todo o resultado econômico é partilhado entre os participantes mês a mês, não deixando recursos em caixa.

Por esse serviço prestado à coletividade dos participantes, o administrador não percebe qualquer quantia remuneratória, e considera o seu trabalho uma doação que faz à unidade, predominantemente familiar.

Pode-se, igualmente ao primeiro caso, perceber que não há qualquer inferência da unidade nas propriedades rurais dos seus participantes, nem na produção de cada um, sendo nítida a separação organizacional das diferentes unidades produtoras, pertencentes cada qual ao seu respectivo proprietário, e da unidade de resfriamento analisada, que adquire caráter organizacional próprio.

Os participantes da unidade analisada também se consideram sócios nessa organização, que criaram por acordo verbal e com base na confiança decorrente dos laços familiares e da tradição no mesmo ramo de atividade.

Nenhum instrumento escrito existe entre os participantes que documente a organização, e o contrato verbal é silente acerca de maiores garantias entre as partes e até mesmo sobre como proceder em caso de dissolução da organização.

Os participantes acreditam que deva existir alguma solução legal para eventuais problemas internos ou externos da unidade, deixando para buscar a solução somente após o surgimento do problema.

Indagados sobre a existência de cooperativas ou associações de produtores na região, confirmaram a existência da mesma cooperativa de produtores rurais mencionada no primeiro caso, e sobre a razão de não realizarem a entrega do leite à tal cooperativa, ao invés de arcar com as despesas de aquisição, instalação e funcionamento de um tanque próprio, disseram que a mesma não atua no setor leiteiro, atuando apenas com produtores de café, soja e arroz na região.

Disseram, ainda, preferir uma solução “caseira” para suas necessidades de comercialização do leite, de maneira que os negócios fiquem entre família.

(c) O terceiro caso analisado não diferiu muito dos primeiros, sendo uma unidade organizacional constituída de 14 produtores de leite que possuem suas respectivas propriedades rurais na região de influência do distrito de Jardinópolis, no Projeto Integrado de Colonização (PIC) Gy-Paraná, município de Castanheiras – RO.

Apenas um participante foi contatado pelo pesquisador, pois reside próximo às instalações da unidade, tendo concordado em realizar entrevista e assim o fez de modo prestativo e satisfatório.

Segundo suas informações, esses produtores adquiriram, em 2008, mediante financiamento privado junto ao Banco Bradesco S.A., um tanque de resfriamento de leite cru, com capacidade de 1.000ℓ, o qual fizeram instalar na frente da propriedade rural do entrevistado, sob a concordância de todos, à margem da estrada não pavimentada denominada linha do Costa, no município de Castanheiras – RO.

Naquele local fizeram construir um abrigo para o tanque e suas instalações, com pequeno anexo que faz às vezes de escritório, depósito e oficina. As instalações elétricas do tanque de resfriamento são independentes daquelas da casa do proprietário do imóvel, localizada no mesmo pátio, mais ao lado. As despesas de construção e instalação foram partilhadas por igual entre os participantes dessa unidade.

O objetivo da unidade é, igualmente aos primeiros casos, fornecer leite cru resfriado à mesma indústria processadora de Rolim de Moura – RO, que habitualmente faz passar um caminhão tanque pela região, adquirindo o produto.

Para cumprir seu objetivo, a unidade recebe, armazena e mantém resfriada a produção diária de leite das propriedades rurais de cada participante, que levam até a unidade, por sua própria conta e individualmente, a quantidade de leite que desejarem por dia, sem compromisso de cota. Há, sim, um compromisso verbal entre os participantes de não entregar sua produção de leite a outras unidades de resfriamento.

A quantidade entregue por cada produtor participante na unidade é recebida e anotada pelo entrevistado, que tem a unidade instalada no seu imóvel, e foi assim escolhido por todos para zelar e administrar o funcionamento da unidade.

Além de receber a produção diária dos participantes, o entrevistado também faz as negociações com a indústria compradora, recebe os pagamentos mensais da indústria e presta contas aos demais, partilhando os resultados conforme o volume de leite entregue por cada um na unidade, acumulado no mês de referência.

Todo o resultado econômico é partilhado entre os participantes mês a mês, não deixando recursos em caixa. O pagamento das prestações do financiamento,

contratado em 36 vezes junto ao banco credor, era realizado antes da apuração do resultado, já tendo sido quitado.

Por esse serviço prestado à coletividade dos participantes, o entrevistado percebe uma pequena quantia mensal, paga pelo caixa da unidade, e que é por ele retida no ato da prestação mensal de contas, estimada em R\$0,01/l de leite comprado pela indústria.

Pode-se, à semelhança dos primeiros casos, perceber que não há qualquer interferência da unidade nas propriedades rurais dos seus participantes, nem na produção de cada um, havendo separação organizacional das diferentes unidades produtoras, pertencentes cada qual ao seu respectivo proprietário, e da unidade de resfriamento analisada, que adquire caráter organizacional próprio.

O entrevistado declarou que a unidade foi criada por acordo verbal e com base na confiança decorrente do longo tempo de convivência na mesma vizinhança, mesma comunidade e tradicionalmente no mesmo ramo de atividade, não havendo muitas restrições para a entrada e saída de participantes, bastando não haver discordância expressa dos demais.

Relatou já ter havido problemas de confiança entre os participantes que levaram à cessão da respectiva participação a terceiros, o que aconteceu já várias vezes durante a existência da unidade.

Apesar disso, não existe, entre eles, qualquer instrumento escrito que documente a organização, e o contrato verbal é silente acerca de maiores garantias entre as partes e até mesmo sobre como proceder em caso de dissolução da organização. O entrevistado acredita que deva existir alguma solução legal para eventuais problemas internos ou externos da unidade, deixando para buscar a solução somente após o surgimento do problema.

Indagado sobre a existência de cooperativas ou associações de produtores na região, confirmou a existência da mesma cooperativa de produtores rurais mencionada nos primeiros casos, dizendo igualmente que a mesma não atua no setor leiteiro, mas apenas com produtores de café, soja e arroz na região.

## 5.2 Descrição do Formato Organizacional

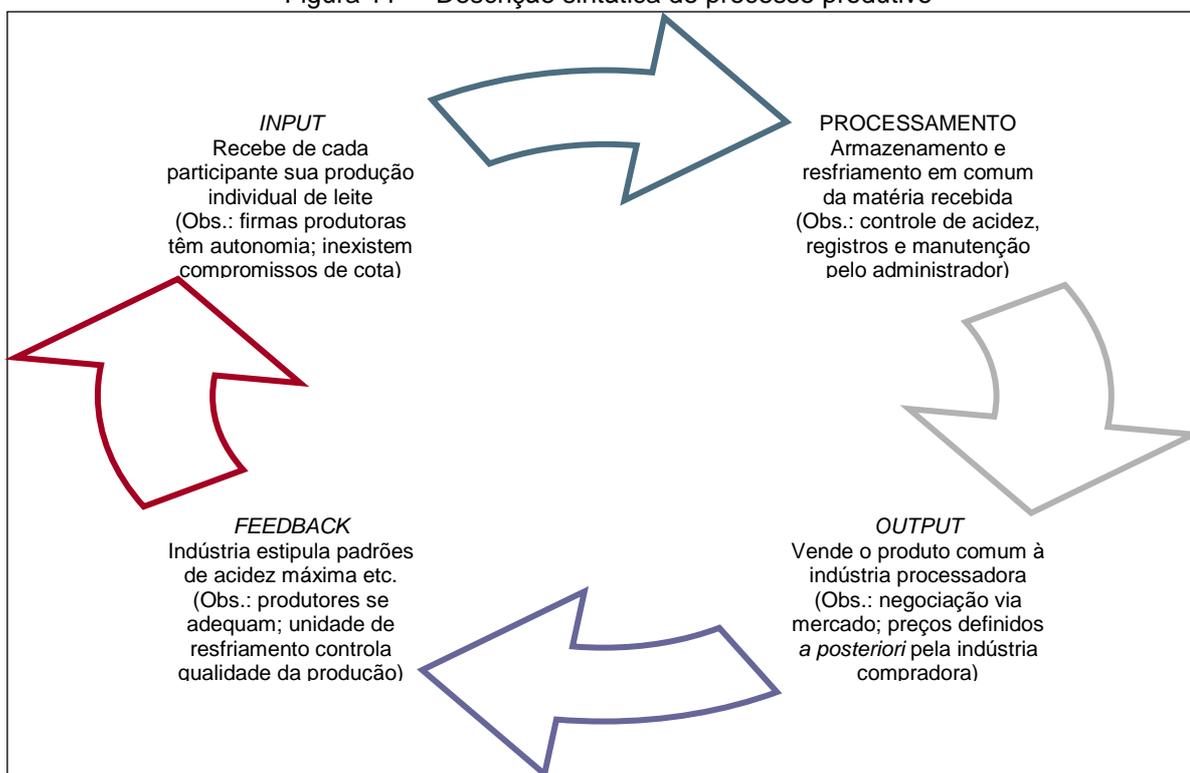
As unidades relataram casos muito semelhantes entre si, do que se podem depreender evidências da existência de um formato organizacional passível de replicação.

Todos os casos surgiram da aquisição, com recursos próprios e em conjunto, de um tanque de resfriamento de leite cru, com capacidade de até 1.000ℓ, que os produtores participantes fizeram instalar na propriedade rural de um deles, à margem da estrada, onde construíram abrigo para o tanque e suas instalações, havendo um local que fazem às vezes de escritório, depósito e oficina.

As unidades são encarregadas de receber de cada produtor participante a sua produção individual de leite, que é oportunamente negociada, a mercado, com a indústria compradora que atua na região.

A Figura 11 descreve sinteticamente o processo produtivo das unidades analisadas, com a ressalva das transações necessárias à manutenção das instalações e à administração da unidade.

Figura 11 – Descrição sintática do processo produtivo



Fonte: Elaboração do autor (2011).

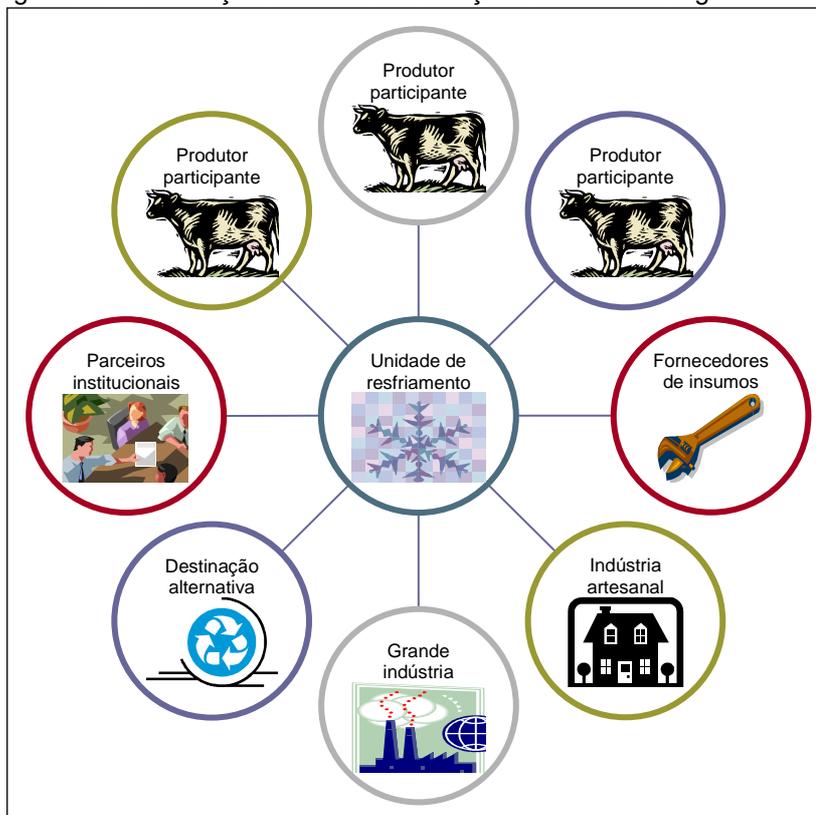
A função de produção dessas unidades é bem simplificada, limitando-se a essas operações de recebimento do leite entregue pelos participantes para resfriamento e posterior venda à indústria, mediante negociação a mercado.

As unidades possuem instalações próprias, independentes daquelas dos imóveis nos quais estabelecidas, o que facilita o controle dos custos das operações, principalmente com a energia elétrica demandada pelo tanque de resfriamento, sendo tudo considerado nos registros (ainda que rudimentares) dos administradores de cada unidade.

Essa autonomia das unidades de resfriamento em relação aos imóveis nos quais instaladas é também reforçada pela inexistência de qualquer interferência das unidades na produção individual de cada participante, que por sua vez constituem unidades de produção autônomas.

A Figura 12 representa, de maneira simplificada, o relacionamento do formato organizacional das unidades analisadas com os demais agentes da cadeia de produção do leite.

Figura 12 – Descrição sintática das relações do formato organizacional



Fonte: Composição do autor (2011).

Assim, pode-se observar que as unidades de resfriamento analisadas constituem organizações autônomas. Seu produto é o leite cru resfriado como matéria-prima da indústria processadora, e sua função é apenas de recebimento da produção individual, armazenamento e resfriamento em conjunto, para posterior venda, situando-se entre as organizações produtoras e a indústria compradora.

### **5.3 Análise dos Casos pela Teoria da Firma**

Para utilizar as proposições da nova economia institucional como método de análise dos casos objeto deste estudo, deve-se primeiramente poder enquadrá-los no conceito de firma proposto inicialmente por Coase (1937), o que de fato se mostra possível.

Por essa teoria, cria-se uma ligação entre a teoria econômica clássica de que, na organização os recursos seriam alocados pelos mecanismos de preços, tendo o mercado como instrumento coordenador, e a proposta de que tal alocação dependeria de um coordenador, e que na prática a escolha seria efetivada dentre alternativas existentes. A organização, então, surgiria como resposta objetivando economizar os custos associados ao funcionamento do mecanismo de preços.

Percebe-se, nos casos estudados, que as unidades de resfriamento foram criadas justamente para atender à exigência legal de resfriamento do leite na unidade de produção, conforme Instrução Normativa n. 51 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (BRASIL, 2002b). A venda desse produto é realizada via mercado, ao preço estipulado pela indústria compradora, seja ela qual for, apesar de existir uma empresa que habitualmente busca adquirir matéria-prima na região.

Acontece que, ao invés de cada produtor adquirir seu próprio tanque de resfriamento e arcar com os custos do investimento e do funcionamento do sistema, escolheram unir esforços em pequenos grupos criados a partir de laços informais, mediante acordos igualmente informais, baseados na relação de confiança pessoal.

Essa união de esforços acabou criando uma organização autônoma, com escopo próprio e separada das unidades produtoras, e que faz, também de forma autônoma, a negociação para venda do produto comum, partilhando os resultados.

O conceito da teoria da firma de que se negociam os direitos de propriedade sobre os bens, e não esses em si, são nitidamente visíveis nas unidades estudadas, pois essas não adquirem o leite dos produtores para revendê-lo à indústria.

Essas unidades não fazem mais que receber a matéria-prima, armazenando-a e mantendo-a resfriada, para então vendê-la à indústria e repassar os resultados econômicos aos participantes. Isso é algo como uma prestação de serviços aos produtores participantes, que detêm o direito de utilização do sistema que criaram, e que são decorrentes da propriedade que dele partilham, encaixando no conceito de firma proposto por Coase (1937), como nexos de contratos (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972).

Para que as unidades funcionem, então, elas transacionam não somente os direitos de utilização do sistema com os participantes proprietários e a venda do produto comum à indústria compradora, existindo diversos outros custos associados ao seu funcionamento, no sentido dos custos de transação explicados por Williamson (1993b).

Esses outros custos podem ser basicamente exemplificados, nos casos analisados, como os gastos com energia elétrica, manutenção e conserto do equipamento, controle de qualidade, negociação alternativa e a administração de todo o sistema. Todo custo das unidades é coberto por elas próprias, com os pagamentos que recebem da indústria pela matéria fornecida. A intenção dos participantes é economizar nesses custos, e somente os resultados líquidos são partilhados.

Sendo as negociações com a indústria compradora realizadas via mercado, Coase (1937) prevê a necessidade de firmar contratos de longo prazo, a fim de diminuir os custos das transações.

Ao invés dessa solução, os participantes das unidades de resfriamento optaram pelo acordo para sua criação, que constituem contratos informais de duração indeterminada, buscando executar a sua função a um custo menor, apesar da inexistência de qualquer compromisso formal com a indústria compradora, sugerindo uma solução alternativa à ótima, mas de eficácia não aferida.

Nesse ponto, os participantes das unidades analisadas desconhecem completamente os custos *ex ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo e também os custos *ex post* dos ajustamentos e adaptações que resultam quando a

execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas (WILLIAMSON, 1993a).

Esse arranjo de produtores também não chega a ser explicado pelas proposições de Williamson (1993b) para os mecanismos de governança pelos arranjos produtivos via solução hierárquica, via mercado ou por formas mistas de hierarquia e mercado, pois surge da intenção de economizar custos no sentido da função de produção para o fornecimento da matéria-prima. As proposições de Williamson (1993b) são no sentido contrário, na linha de visão da indústria.

Os casos em geral apresentaram grande possibilidade para os indivíduos agirem de forma oportunista, diante da inexistência de contratos formais ou salvaguardas tanto na estrutura interna da organização das unidades de resfriamento como nas negociações com a indústria compradora, realizada via mercado com preço a ser definido posterior e unilateralmente por essa última.

Essa possibilidade de agir de forma oportunista é apenas refreada pelas instituições informais de relação de confiança geradas pela frequência e habitualidade das negociações e pelo risco moral decorrente da tradição de vizinhança e sentimento de pertencer a uma comunidade (KLEIN; LEFFLER, 1981; NORTH, 1991). Ainda assim, isso não foi capaz de impedir problemas internos num dos casos, levando ao rompimento dos laços e à cessão da participação daquele que se retirou da organização terceiros.

Também foi verificado que os participantes das unidades delegam às instituições formais (leis, judiciário) a solução para eventuais conflitos futuros (NORTH, 1991), o que não se sabe se é por confiança nessas instituições ou por incapacidade de lidar e prever tais situações.

Pode-se perceber que o ativo de investimento das unidades analisadas tem certa especificidade local, decorrente do fato de que somente uma indústria compradora atua naquela região e o tanque de resfriamento é fixo, sendo que as unidades não dispõem de caminhão tanque para oferecer o produto a outros possíveis compradores. Também há especificidade física desse investimento, de forma que as instalações servem exclusivamente para armazenagem e resfriamento do leite, por um curto período de tempo, não se prestando a outras atividades que pudessem as partes servir-se a fim de recuperar o investimento (WILLIAMSON, 1989).

Igualmente o ativo representado pelo produto leite cru resfriado também apresenta certa especificidade física, decorrente da sua alta perecibilidade e local, tornando impossível o armazenamento por longo período de tempo sem deterioração do produto ou seu transporte a longas distâncias sem um alto custo da operação. Contudo, sua característica de produto de alimentação básico e universal, permite sua destinação a outras finalidades, como o aproveitamento pelos próprios produtores em funções de alimentação própria ou de animais, fabricação de derivados como queijos e manteiga, venda a varejo no comércio local e outras.

Essa conjunção de fatores faz com que o arranjo escolhido pelos participantes das unidades analisadas vá contra a argumentação de Powell (1990) de que as transações que envolvem incerteza sobre seu retorno, ocorrem com mais frequência e requerem investimentos específicos substanciais em dinheiro, tempo e energia, e que não podem ser facilmente transferidos, são mais fáceis de observar em firmas hierarquicamente organizadas.

Ao contrário dessa proposição, as unidades estudadas representam organizações autônomas, apesar de formadas pelos produtores que a abastecem, mas situando-se fora das firmas de produção (que são privativas de cada participante) e também da firma de industrialização (que com elas transacionam a mercado).

Por outro lado, o próprio estudo de Powell (1990) alerta para o fato de que as firmas estejam mudando de modo significativo e as formas das relações contratuais de colaboração parecem assumir maior importância que as estruturas formais da visão dicotômica entre mercados e hierarquia, o que condiz com o presente estudo.

Como predisseram Sztajn, Zylbersztajn e Azevedo (2005), as escolhas entre arranjos alternativos, como aparentam ser os casos estudados, dependem de razões de eficiência, constituindo essencialmente uma escolha estratégica dos agentes, o que este trabalho identificou como possibilidade de estudo, dada sua natureza exploratória.

## 5.4 Análise dos Casos pela Teoria da Empresa

Para utilizar as proposições também da teoria da empresa como método de análise dos casos objeto deste estudo, deve-se poder enquadrá-los no conceito de empresa proposto pela legislação brasileira (BRASIL, 2002a), mas primeiramente faz-se necessário poder conceituá-los como sociedades de natureza econômica, o que de fato se mostra possível.

O enquadramento das unidades analisadas como sociedades decorre da diferenciação que a legislação brasileira faz da economicidade ou não economicidade das atividades exercidas por particulares.

Sociedade é, antes de tudo, a reunião de pessoas em um contrato multilateral para o cumprimento de um objetivo econômico, e as unidades estudadas demonstraram essa característica.

Somente sociedades podem ter natureza econômica, enquanto que associações, cooperativas, fundações, organizações religiosas e partidos políticos têm natureza não econômica, sendo essa lista exaustiva (PASSARELI, 2010b), além de exigir o cumprimento de formalidades legais e de registro (BRASIL, 2002a), inexistentes nos casos estudados.

Os dados mostraram que os participantes das organizações estudadas se reuniram por contrato verbal em que acordaram investir numa determinada instalação para nela exercer um determinado objeto buscando remunerar os fatores de produção, dentre os quais o capital por eles investido naquela unidade, o que de pronto revela sua natureza econômica (FRANCO, 2001).

Daí para ser caracterizada como de natureza empresarial, as unidades estudadas precisariam cumprir outros requisitos legais além da economicidade, que são a organização dos fatores de produção e objeto determinado para a produção ou circulação de bens ou de serviços (BRASIL, 2002a).

Nesse ponto faz-se necessário analisar as características de criação e funcionamento das organizações estudadas, o que se faz primeiramente pela organização dos fatores de produção que os participantes buscam remunerar.

O primeiro fator a ser considerado, o capital, na forma de investimento em dinheiro, bens ou serviços pelos participantes de cada unidade, sem exceção, foi

observado em todos os casos, pois adquiriram os tanques de resfriamento com recursos próprios e arcaram com as despesas de instalação.

Mesmo que num dos casos houve empréstimo pessoal entre os participantes para a aquisição do equipamento, pode-se considerar que o mutuário passou a ser detentor do capital que pegou emprestado e investiu, tornando-se titular dessa cota de participação, cumprindo o requisito de investir capital no empreendimento. A relação de empréstimo, no caso, foi considerada como de natureza pessoal e não relacionada à organização.

Sendo da essência da atividade empresarial a utilização de mão de obra para a consecução de sua finalidade (PASSARELI, 2010b), pode-se observar a presença desse requisito de caracterização da empresarialidade em todos os casos estudados, representado pela figura do administrador, encarregado de receber a produção individual, fazer as medições químicas e registros do produto, manter o funcionamento da unidade, negociar com a indústria compradora, proceder à entrega do produto à indústria, receber-lhe o pagamento, prestar contas etc.

Ainda que, em todos os casos estudados, essa função de administração seja conferida a um dos participantes, considera-se preenchido o requisito porque ele percebe um pagamento pelo serviço que presta à coletividade de participantes, dedicando tempo e trabalho a essa função.

Os insumos, assim considerados o material efetivamente utilizado na execução da atividade material (PASSARELI, 2010b), é representado nos casos estudados pelo equipamento e suas instalações, pela energia elétrica utilizada, pelos materiais químicos e de escritório, enfim, preenchendo também esse requisito de caracterização da empresarialidade.

Também o uso de uma tecnologia para se chegar ao produto ou serviço final é essencial à caracterização da empresarialidade, constituindo no emprego de métodos e técnicas a fim de que a mão de obra seja aplicada aos insumos (COELHO, 2010; PASSARELI, 2010b), sendo verificável nas unidades estudadas pela sequência de operações técnicas de recebimento da produção de leite (*input*), processamento dos insumos pela checagem da acidez, armazenamento e resfriamento, até a venda a mercado para a indústria (*output*), sendo considerado cumprido esse requisito.

Em relação ao objeto (*output*) das organizações estudadas, verificou-se que constitui na produção de bens, assim caracterizada pela disponibilização ao

mercado de um produto novo (o leite resfriado a granel) a partir da transformação, ainda que pequena, dos insumos (matéria-prima leite cru de cada produtor + equipamentos e instalações + energia elétrica + administração da unidade + coordenação desses fatores).

A descrição sintática desse processo produtivo pode ser verificada na Figura 11, na seção 5.2 Descrição do Formato Organizacional.

Para chegar a esse objeto, as unidades prestam um serviço de recebimento, armazenagem e resfriamento da produção individual de leite dos participantes (*input*). Ambas as operações estão compreendidas nos objetos possíveis do exercício da empresarialidade.

Um ponto delicado de análise é a aparente natureza agropecuária do objeto das unidades estudadas, e que merece atenção à parte. Isso ocorre dado ao fato de que a legislação brasileira confere ao produtor rural a possibilidade de se caracterizar empresário ou não, mediante o registro, à sua livre escolha, na Junta Comercial da unidade da federação em que estabelecido, no caso de escolher a empresarialidade (BRASIL, 2002a).

Primeiramente, deve-se levar em consideração que a função de produção do leite é realizada exclusivamente nas propriedades individuais de cada participante das unidades estudadas, constituindo, sim, atividade essencialmente agropecuária.

Mas como as unidades produtoras são autônomas e independentes em relação às unidades de resfriamento estudadas, não devem interferir na natureza da produção dessas últimas, que devem ser consideradas industriais, porque transformam um produto em outro.

A diferença entre o produto que entra (*input*) e o que sai (*output*) não deve ser tomada apenas pela aparência inicial e final, o que nos casos estudados resultaria apenas na temperatura da matéria-prima, mas nas operações necessárias para obter essa transformação, como dito alhures.

Toda empresa é exercida num determinado estabelecimento, assim entendido como todo o complexo de bens que, organizado, sirva ao seu exercício, podendo ser constituído de bens de toda a natureza (COELHO, 2010).

Nos casos estudados, o estabelecimento é facilmente identificado pelas instalações dos equipamentos, o abrigo construído e, por vezes, o anexo que serve de escritório, depósito e oficina, bem assim pelos direitos de uso da área respectiva

do imóvel no qual está instalada a unidade e pelos créditos decorrentes da venda para pagamento futuro que se fez à indústria compradora.

Tudo isso forma um patrimônio comum e especializado, dedicado exclusivamente ao exercício das atividades a que se propõem essas organizações.

A coordenação e organização de todos esses fatores de produção e do estabelecimento, que caracterizam a pessoa do empresário, são transmitidas, no caso das sociedades, àqueles que detêm o poder de decisão. Nos casos estudados, os participantes detinham igual poder de decisão decorrente da igual participação no investimento (capital inicial).

Coelho (2010) considera adequado chamar a sociedade de empresária, e não seus sócios, porque as decisões são tomadas no âmbito da sociedade, conforme o acordo ou maioria das vontades dos sócios.

Assim, sugere-se que as sociedades estudadas sejam caracterizadas como empresárias à luz da legislação brasileira (BRASIL, 2002a), muito embora a parca capitalização dos recursos produtivos, e que seus participantes sigam o regime jurídico de sócios.

Outro ponto que se faz necessário analisar é em relação à personalização ou não das organizações estudadas, o que se faz pela teoria da personalidade jurídica.

Como pela legislação brasileira (BRASIL, 2002a) a sociedade só adquire personalidade jurídica a partir do registro dos seus atos constitutivos no órgão competente, o que exige instrumento escrito e formal, e tendo sido as organizações estudadas constituídas mediante acordo verbal, é possível concluir pela impossibilidade, logo inexistência, de tal registro.

Sugere-se que as sociedades que constituem as unidades analisadas, portanto, carecem de personalidade jurídica, e sendo o registro obrigatório quando da caracterização da natureza empresarial, pode-se dizer que são sociedades em comum, o que, por sua vez, sugere irregularidade legal.

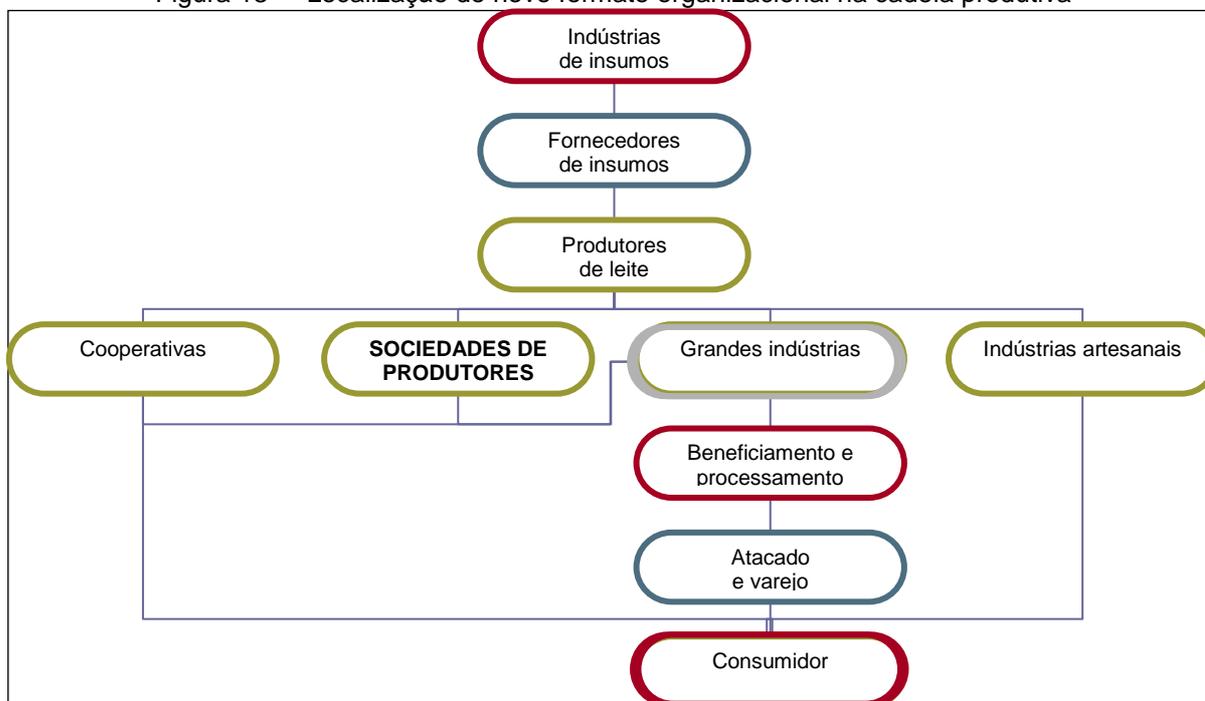
Mesmo irregulares, não deixam de existir como sociedades e de ser caracterizadas como empresárias, tendo como consequência a atribuição de responsabilidade pessoal, direta e ilimitada dos seus participantes pelas obrigações contraídas com terceiros, mesmo que apenas em nome do administrador ou de quem lhe fizer as vezes.

Ainda que existam os bens sociais que formam o estabelecimento das unidades analisadas e que constituem patrimônio especial, do qual os participantes sejam titulares em comum, de uma maneira ou de outra os participantes serão igualmente responsáveis pelo cumprimento de todas as obrigações assumidas pela unidade, solidária e ilimitadamente (PASSARELI, 2010b).

## 5.5 Localização do Formato Organizacional na Cadeia Produtiva

A função específica das unidades estudadas de receber, armazenar e manter resfriado a produção de leite individual dos participantes para posterior venda à indústria processadora, juntamente com a autonomia verificada dessas unidades em relação aos produtores e aos compradores, sugere uma localização dessas organizações na cadeia produtiva do leite em Rondônia entre os produtores e a indústria processadora. Essa localização sugerida é demonstrada na Figura 13.

Figura 13 – Localização do novo formato organizacional na cadeia produtiva



Fonte: Adaptado de Bressan e Martins (2004), com dados da pesquisa (2011).

Nesse mesmo patamar estão situados outros agentes acumuladores de matéria-prima para a indústria, como as cooperativas e associações, e também outros intermediários.

Entretanto, o que difere os casos analisados dos demais intermediários é a participação direta dos produtores na sua constituição e funcionamento, muito embora a autonomia organizacional das unidades estudadas em relação às unidades individuais de produção, enquanto que os demais intermediários são terceiros que negociam a mercado tanto nas operações de *input* como de *output*.

A sugestão, portanto, é da inserção de um novo formato organizacional no elo da cadeia produtiva do leite em Rondônia.

## **5.6 Limitações do Estudo, Implicações e Sugestões**

Primeiramente, convém reconhecer neste trabalho as limitações intrínsecas dos estudos de caso em relação à generalização.

Yin (2001) afirma que apenas estudos de caso que objetivam testar a teoria podem ser generalizados, pois nesses casos a lógica de generalização é semelhante à de experimentos, em que os resultados corroboram ou refutam uma teoria. Essa generalização analítica se contrapõe à generalização estatística presente em *surveys*, nas quais, a partir de um estudo de amostragem, estendem-se os resultados para a população dentro de níveis conhecidos de significância e erro.

Como sugestão inicial, percebe-se viável a realização de um estudo populacional de sociedades análogas aos casos aqui estudados, a fim de se averiguar sua incidência e distribuição geográfica no território do estado, quiçá de cada estado para se permitirem estudos comparados. As informações obtidas poderiam ser, ainda, comparadas com os registros oficiais de cooperativas e associações que atuam na cadeia produtiva do leite na mesma posição e a análise desses dados poderia contribuir para a localização de problemas institucionais e definição ou revisão de políticas de incentivo à cadeia, além de contribuir com a evolução da teoria.

Há necessidade, também, de se estudar os custos de funcionamento dessas organizações de produtores, a fim de averiguar se a intenção dos participantes de economizar nos custos da função de comercialização da produção é realmente alcançada por esse tipo de arranjo organizacional.

Ainda sob o enfoque dos custos de transação, percebe-se a necessidade de se estudar as alternativas de arranjos organizacionais para cumprir o objetivo dos

produtores de economizar na função de produção, a fim de perceber se, dentre as alternativas indicadas pela teoria, os atores escolheram a melhor opção, uma segunda melhor, ou se estão em posição desfavorável, posto que a existência de compromissos anteriores é capaz de limitar as escolhas dos agentes (ARGYRES; LIEBESKIND, 1999).

De outra forma, esse tipo de estudo poderia ser capaz de, em análise mais aprofundada, sugerir novos formatos de arranjos organizacionais e aferir a eficácia dos arranjos criados por esses produtores.

Outro estudo sugerido, ainda no campo dos custos de transação (WILLIAMSON, 1993a), é em relação aos custos *ex ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo e também os custos *ex post* dos ajustamentos e adaptações que resultam quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas, até então desconhecidos pelos participantes das unidades analisadas (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

É altamente recomendada a realização de um estudo profundo sobre os pressupostos comportamentais dos agentes que compõem e transacionam nesse elo da cadeia produtiva, tanto internamente na estrutura organizacional da unidade de resfriamento como nas transações externas, sejam de recebimento do produto individual no tanque como da venda do produto comum à indústria processadora.

Estudos mais aprofundados também seriam capazes de aferir o grau de especificidade dos ativos representados pelo investimento e também do ativo representado pelo produto leite cru resfriado, fornecendo subsídios para análises da eficácia dessa estrutura de governança ou sugestão de outras conforme as teorias correntes, buscando diminuir os riscos associados às transações.

Os acordos que formaram as organizações estudadas parecem, também, merecer um estudo mais detalhado, sob a luz do conceito de racionalidade limitada (SIMON, 1957) e da força das instituições informais que compõem o ambiente institucional dessa cadeia produtiva.

Nessa esteira, recomenda-se também estudar a relação de força entre as instituições formais (leis, judiciário) a que os agentes demonstraram delegar a solução para eventuais problemas futuros em suas transações e as instituições informais (confiança pessoal, frequência e habitualidade nas transações) que os levaram a escolher esse tipo de arranjo organizacional.

Estudos desse tipo poderiam ser muito eficientes em propor mudanças institucionais formais, mais fáceis de implementar e produzir resultados que as mudanças institucionais informais (NORTH, 1991).

Desse estudo pode-se perceber, desde logo, que o tão só fato de haver indícios de que as organizações estudadas estejam em situação irregular em relação ao direito societário e empresarial brasileiro (BRASIL, 2002a), já exige a realização de estudos e proposições para uma mudança institucional formal, i.e., em tais leis, a fim de permitir a esses agentes adequar-se às exigências legais sem que tenham que arcar com altos custos operacionais.

A análise dos fatores que levaram os participantes das organizações estudadas a rejeitar a utilização do sistema formal cooperativo ou associativo, indicado e incentivado pelo ambiente institucional da cadeia produtiva agrícola em geral, indica a necessidade de produzir estudos no sentido de verificar as razões dessa recusa. Problemas de agência, a falta de cultura de cooperação ou associação, e a incipiência da atuação dessas instituições (RODRIGUES, 2010) parecem indicar a necessidade de mudanças nas instituições formais (NORTH, 1991).

Por fim, este trabalho mostra o dinamismo da cadeia produtiva do leite em Rondônia, indicando a viabilidade e até necessidade de continuidade e aprofundamento dos estudos sobre a mesma, que está em constante mudança em busca do aperfeiçoamento.

## 6 CONCLUSÃO

A pesquisa constituiu um estudo multicasos de sociedades de produtores de leite para o fornecimento de matéria-prima à indústria processadora em Rondônia, na região abrangida pelo arranjo produtivo local do leite no centro do estado.

Nessa região, a agricultura e pecuária familiares constituem setor estratégico para geração de emprego, distribuição de renda e garantia alimentar, havendo relatos de deficiências na comercialização do leite, mesmo que os produtores formem associações ou entreguem a produção a cooperativas atuantes na captação.

Tem-se, também, que a cadeia produtiva do leite em Rondônia vem sendo subsidiada por programas de fomento à produção e melhoramento do manejo sanitário, envolvendo associações e cooperativas de produtores, mas ainda assim sua estrutura organizacional, administrativa e operacional apresenta uma série de deficiências e problemas com relação ao processo decisório e administrativo, que representa uma barreira ao associativismo cooperativista.

Nesse contexto surgiram, na cadeia produtiva do leite em Rondônia, sociedades como as estudadas, formadas por produtores que unem esforços na aquisição de tanques de resfriamento para utilização comum. Assim, buscam fornecer a matéria-prima às empresas processadoras da região, atendendo às determinações sanitárias, a par das cooperativas e associações, que seriam o caminho natural de união de esforços e busca de poder de barganha entre produtores rurais.

O fenômeno então foi objeto deste estudo exploratório, para que se pudesse contatar a existência de tais sociedades, explicando sua natureza à luz das teorias da firma, da empresa e da cadeia produtiva.

A região em que os casos de estudo foram selecionados possui o maior número de associações beneficiadas com recursos e tanques de resfriamento comunitário, com grande participação dos produtores em cooperativas e associações. Ali, a pecuária leiteira é responsável por, em média, metade da renda do produtor.

A inter-relação entre as áreas de conhecimento do direito, economia e das organizações deu bons frutos no presente trabalho, que procurou buscar nas raízes

e condicionamentos dos fatos econômicos suas características que também os situam na área específica do direito, principalmente pelas dimensões assumidas pelo setor governamental, possibilitando reflexões que levem a mudanças na própria compreensão da ordem econômica.

Assim, a nova economia institucional inaugurada por Ronald Coase (1937) mostrou-se uma abordagem econômica adequada à aproximação dos conceitos de mercado e firma de suas dimensões jurídicas, tratando a firma como um nexo de contratos e abrindo a oportunidade de sistematização da relação entre direito e economia na base da teoria das organizações.

Nessa metodologia, a abordagem teórica da nova economia institucional foi capaz de sanar a problemática firmada no aspecto organizacional das unidades estudadas, que puderam ser entendidas como firmas na concepção de Coase (1937) de uma organização econômica voltada à execução menos custosa do objeto em relação a fazê-lo via mercado.

Também no seu aspecto jurídico, as unidades estudadas puderam ser caracterizadas como sociedades, classificadas na categoria de sociedade despersonalizada, em comum ou irregular, com fortes indícios de possuírem natureza empresarial, dada certa organização econômica dos fatores de produção (BRASIL, 2002a).

A partir dessas constatações, torna-se possível lhes dar o tratamento legal adequado e até mesmo, com a realização de estudos mais profundos, sugerir mudanças institucionais voltadas ao fomento do crescimento da cadeia produtiva e à proteção da organização, dos agentes que a compõem e dos que com ela se relacionam.

A análise comparativa das características das unidades estudadas com o arcabouço legal se torna capaz de fornecer aos tomadores de decisão econômica um conjunto de incentivos que definem suas estratégias e tem efeitos sobre a eficiência econômica.

Esse estudo exploratório permitiu, ainda, que o novo formato organizacional constituído pelas unidades estudadas pudesse, então, ser introduzido no desenho na cadeia produtiva do leite em Rondônia, passando à literatura para constituir, a partir daí, objeto de futuras pesquisas empíricas, sob diferentes enfoques.

Assim, foi proposto localizar o formato organizacional do tipo das unidades estudadas no mesmo patamar onde estão situados outros agentes acumuladores de

matéria-prima para a indústria, como as cooperativas e associações, e também outros intermediários, dos quais diferem pela participação direta dos produtores na sua constituição e funcionamento.

A função de produção das unidades estudadas é bem simplificada, limitando-se às operações de recebimento do leite entregue pelos participantes para resfriamento e posterior venda à indústria, mediante negociação a mercado. As unidades possuem instalações próprias e um administrador designado pelos participantes.

Esse arranjo de produtores não chega a ser explicado pela teoria dos mecanismos de governança via solução hierárquica, via mercado ou por formas mistas de hierarquia e mercado.

Em geral, os casos apresentaram grande possibilidade para os indivíduos agirem de forma oportunista, apenas refreada pelas instituições informais de relação de confiança pelo risco moral, delegando às instituições formais a solução para eventuais conflitos futuros, mesmo diante da inexistência de salvaguardas contratuais.

Com os resultados obtidos, considera-se ter contribuído para o avanço da análise do direito, economia e organizações com base no instrumental da nova economia institucional, rejeitando a premissa neoclássica de escolhas hiper-racionais e comportamento maximizador, demonstrando que as instituições não evoluem necessariamente de modo eficiente, persistindo, em determinado contexto social, formas ineficientes de alocação de recursos econômicos.

Destaca-se, aqui, a importância da realização de pesquisas mais aprofundadas sobre o fenômeno explorado, a partir das bases aqui descritas, promovendo-se o papel do estado de garantir as instituições e dar-lhes segurança, criando condições para o funcionamento dos mercados e outros arranjos institucionais, de modo que os indivíduos possam se engajar em transações e formas organizacionais que efetivamente reduzam os custos de transação e resolvam os problemas de alocação dos direitos de propriedade.

## REFERÊNCIAS

ADLER, Paul S. Market, Hierarchy, and Trust: the knowledge economy and the future of capitalism. **Organization Science**. V. 12, n. 2, p. 215-234, Mar.–Apr., 2001. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/3086057>>. Acesso em: 24 ago. 2011.

ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Production, Information Costs, and Economic Organization. **The American Economic Review**, v. 62, n. 5, p. 777-795, Dec., 1972. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/1815199>>. Acesso em: 24 ago. 2011.

ANTUNES, José Engrácia. Estrutura e Responsabilidade da Empresa: o moderno paradoxo regulatório. **Revista DireitoGV**, v. 1, n. 2, p. 29-68, jun.-dez., 2005. Disponível em: <[http://www.direitogv.com.br/subportais/publica%C3%A7%C3%B5e/RDGV\\_02\\_p029\\_068.pdf](http://www.direitogv.com.br/subportais/publica%C3%A7%C3%B5e/RDGV_02_p029_068.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2011.

ARGYRES, Nicholas S.; LIEBESKIND, Julia Porter. Contractual Commitments, Bargaining Power, and Governance Inseparability: incorporating history into the transaction cost theory of the firm. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p. 49-63, Jan., 1999. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/259036>>. Acesso em: 24 ago. 2011.

BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andrea Lago da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERTOLDI, Marcelo M.; RIBEIRO, Márcia Carla Pereira. **Curso avançado de direito comercial**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

BM&FBOVESPA. **Sobre a Bolsa**. São Paulo: BM&FBOVESPA, 2011. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/intros/intro-sobre-a-bolsa.aspx?idioma=pt-br>>. Acesso em: 26 jul. 2011.

BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 199-208, May 1985. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/3151365>>. Acesso em: 17 ago. 2011.

BORGES, João Eunápio. **Curso de direito comercial terrestre**. Rio de Janeiro: Forense, 1957. v. 1.

BRASIL. Código Civil (2002). **Lei n. 10.406 de 10 de janeiro de 2002**. Institui o código civil. Brasília, DF: Palácio do Planalto, 2002.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa n. 51, de 18 de setembro de 2002. Dispõe sobre regulamentos técnicos de produção, identidade, qualidade, coleta e transporte de leite. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 181, p. 18, set. 2002.

BRESSAN, Matheus; MARTINS, Marcelo Costa. Segurança alimentar na cadeia produtiva do leite e alguns de seus desafios. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, ano XIII, n. 3, p. 27-37, jul./ago./set. 2004. Disponível em: <[http://www.embrapa.br/publicacoes/tecnico/revistaAgricola/rpa-anos-anteriores-1/de-2000-a-2004/Rev\\_Pol\\_Agr\\_v13\\_n3-2004.PDF](http://www.embrapa.br/publicacoes/tecnico/revistaAgricola/rpa-anos-anteriores-1/de-2000-a-2004/Rev_Pol_Agr_v13_n3-2004.PDF)>. Acesso em: 18 ago. 2011.

BUENO, Sílvio Gilberto. **Empreendedorismo e inovação na pecuária em Rondônia**: estudo de caso sob a ótica da teoria do desenvolvimento econômico de Joseph Alois Schumpeter. 2008. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho.

CABRAL, Romilson Marques. Custos de transação. In: CALLADO, Antônio André Cunha (org.). **Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Sistemas agroindustriais. In: CALLADO, Antônio André Cunha (org.). **Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991. Disponível em: <<http://www.pessoal.utfpr.edu.br/luizpeplow/disciplinas/metodologia/O%20uso%20de%20estudos%20de%20caso.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2011.

CARVALHO, Otacílio Moreira de. **Nova economia institucional e sua aplicação aos sistemas agroflorestais utilizando a matriz estrutural prospectiva**. 2008. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho.

CARVALHO, Glauco Rodrigues; OLIVEIRA, Aryeverton Fortes de. **O setor lácteo em perspectiva**. Boletim de conjuntura agropecuária. Campinas: Embrapa Monitoramento por Satélite, set. 2006. 23 p. Disponível em: <[http://www.cnpem.br/conjuntura/0609\\_Leitederivados.pdf](http://www.cnpem.br/conjuntura/0609_Leitederivados.pdf)>. Acesso em: 2 ago. 2011.

CASTLE, Emery N. A Conceptual Framework for the Study of Rural Places. **American Journal of Agricultural Economics**, Milwaukee, WI, v. 80, n. 3, p. 621-

631, 1998. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/1244569>>. Acesso em: 24 ago. 2011.

CHEUNG, Steven N. S. The Transaction Costs Paradigm. **Economic Inquiry**, v. XXXVI, p. 514-521, Oct., 1998. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1465-7295.1998.tb01733.x/abstract>>. Acesso em: 24 ago. 2011.

CME GROUP. **About CME Group**. Chicago: CME Group Inc., 2011. Disponível em: <<http://www.cmegroup.com/company/index.html>>. Acesso em: 26 jul. 2011.

COASE, Ronald H. The Nature of the Firm. **Economica**, New Series, Volume 4, Issue 16, p. 386-405, Nov., 1937. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x/pdf>>. Acesso em: 3 ago. 2011.

COELHO, Fábio Ulhoa. Curso de direito comercial. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. v. 1.

CORRÊA, Cynthia Cândida; VELOSO, Aline Freitas; BARCZSZ, Silvio Silvestre. A Logística de Coleta e Distribuição do Leite como Diferencial Competitivo para os Pequenos Processadores de Leite. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48: tecnologia, desenvolvimento e integração social. Jul., 2010, Campo Grande, MS. **Anais Eletrônicos...**, Campo Grande: SOBER, 2010. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/1034.pdf>>. Acesso em: 2 ago. 2011.

EMATER/RO – ASSOCIAÇÃO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Projeto Granelização do Leite**. Porto Velho: EMATER/RO, 2011. Disponível em: <<http://www.emater-ro.com.br/projeto.php?get=562>>. Acesso em: 29 jul. 2011.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Prefácio. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel. **Direito e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FIGUEIRA, Sérgio Rangel; BELIK, Walter. Transformações no elo industrial da cadeia produtiva do leite. **Cadernos de Debate**, Campinas, v. 7, p. 31-44, 1999. Disponível em: <[http://www.unicamp.br/nepa/arquivo\\_san/Transformacoes\\_no\\_Elo\\_Industrial\\_da\\_Cadeia\\_Produtiva\\_do\\_Leite.pdf](http://www.unicamp.br/nepa/arquivo_san/Transformacoes_no_Elo_Industrial_da_Cadeia_Produtiva_do_Leite.pdf)>. Acesso em: 28 jul. 2011.

FOSS, Nicolai J. Why Transaction Cost Economics Needs Evolutionary Economics. **Revue d'économie industrielle**, v. 68, p. 7-26, 2e trimestre, 1994. Disponível em: <[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rei\\_0154-3229\\_1994\\_num\\_68\\_1\\_1524](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rei_0154-3229_1994_num_68_1_1524)>. Acesso em: 24 ago. 2011.

FRANCO, Vera Helena de Mello. **Manual de direito comercial**. São Paulo: RT, 2001. v. 1.

GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901995000400008.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000400008.pdf)>. Acesso em: 16 ago. 2001.

GRAZIANO DA SILVA, José. A industrialização e a urbanização da agricultura brasileira. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 7, n. 3, jul./set. 1993. Disponível em: <[http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v07n03/v07n03\\_01.pdf](http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v07n03/v07n03_01.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2011.

GREMAUD, Amaury Patrick; PINHO, Diva Benevides, VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Manual de economia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

HÉBERT, Robert F.; LINK, Albert N. In Search of the Meaning of Entrepreneurship. **Small Business Economics**, v. 1, p. 39-49, 1989. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/BF00389915>>. Acesso em: 24 ago. 2011.

HEREDIA, Beatriz; PALMEIRA, Moacir; LEITE, Sérgio Pereira. Sociedade e Economia do "Agronegócio" no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 25, n. 74, out. 2010. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092010000300010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092010000300010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 27 jul. 2011.

HOTT, Marcos Cicarini; CARVALHO, Glauco Rodrigues; OLIVEIRA, Aryeverton Fortes de. Uso de sistemas de informações geográficas na análise de concentração da produção láctea no Brasil. **Documentos**, Embrapa Monitoramento por Satélite, Campinas, n. 61, 2007. Disponível em: <[http://www.cnpm.embrapa.br/publica/download/doc61\\_sig\\_leite.pdf](http://www.cnpm.embrapa.br/publica/download/doc61_sig_leite.pdf)>. Acesso em: 2 ago. 2011.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Produção da pecuária municipal 2006. **Produção da Pecuária Municipal**, Rio de Janeiro, v. 34, p. 1-62, 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2006/ppm2006.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. Produção da pecuária municipal 2007. **Produção da Pecuária Municipal**, Rio de Janeiro, v. 35, p. 1-62, 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2007/ppm2007.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. Produção da pecuária municipal 2008. **Produção da Pecuária Municipal**, Rio de Janeiro, v. 36, p. 1-55, 2008. Disponível em: <<http://www>>.

ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2008/ppm2008.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. Produção da pecuária municipal 2009. **Produção da Pecuária Municipal**, Rio de Janeiro, v. 37, p. 1-55, 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2009/ppm2009.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2011.

KLEIN, Benjamin; CRAWFORD, Robert G.; ALCHIAN, Armen A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 2, p. 297-326, Oct., 1978. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/725234>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

\_\_\_\_\_; LEFFLER, Keith B. The role of market forces in assuring contractual performance. **The Journal of Political Economy**, v. 89, n. 4, p. 615-641, Aug., 1981. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/1833028>>. Acesso em: 26 ago. 2011.

MACAULAY, Stewart. Non-contractual relations in business: a preliminary study. **American Sociological Review**, v. 28, n. 1, p. 55-67, Feb., 1963. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/2090458>>. Acesso em: 24 ago. 2011.

MAIA, Moacyr Boris Rodrigues. **Ambiente organizacional da cadeia produtiva do agronegócio leite no Estado de Rondônia**. 2008. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho.

MARCHESNAY, Michel ; MORVAN Yves. Micro, macro, meso.. **Revue d'économie industrielle**, v. 8, p. 99-103, 2e trimestre, 1979. Disponível em: <[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rei\\_0154-3229\\_1979\\_num\\_8\\_1\\_1931](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rei_0154-3229_1979_num_8_1_1931)>. Acesso em: 10 set. 2011.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP**, v. 2, n. 2, p. 8-18, jan./abr. 2008. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rco/v2n2/02.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2011.

MENDONÇA, J. X. Carvalho de. **Tratado de direito comercial brasileiro**. 5. ed. São Paulo: Freitas Bastos, 1953. v. 1.

NEVES, Marcos Fava; ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Evaristo Marzabal. **Agroegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic development**. Press Syndicate of the University of Cambridge, 1991.

PAES-DE-SOUZA, Mariluce. **Cadeia produtiva do leite**. Porto Velho: EDUFRO, 2007.

\_\_\_\_\_ ; SOUZA, Dercio Bernardes de; MAIA, Moacyr Boris Rodrigues; SCHEIDT JUNIOR, Ademar; AMIN, Mario Miguel. Governança na cadeia produtiva agroindustrial do leite em Rolim de Moura – RO. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46., jul. 2008, Rio Branco. **Anais eletrônicos...** Brasília: SOBER, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/682.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

\_\_\_\_\_ ; RIVA, Fabiana Rodrigues; SOUZA, Dercio Bernardes de. Dinâmica da produção primária no APLEITE de Jaru: um estudo comparativo da produtividade de unidades familiares assistidas por programas de governo e por iniciativas privadas. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46., jul. 2008, Rio Branco. **Anais eletrônicos...** Brasília: SOBER, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/355.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

PASSARELI, Telmo de Moura. **Institutos de direito agrário: o parcelamento do imóvel rural em Rondônia**. Cacoal, RO: Ed. do autor, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao direito empresarial e societário**. Cacoal, RO: Ed. do autor, 2010.

\_\_\_\_\_ ; PAES-DE-SOUZA, Mariluce; SOUZA FILHO, Theophilo Alves de; OLIVEIRA, Nilda Souza. Características da estrutura de governança e estratégias na cadeia produtiva do leite nas transações indústria-produtor em Rolim de Moura – RO. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA DA SOCIEDADE LATINO AMERICANA DE ESTRATÉGIA, III, nov. 2010, Fortaleza. **Estratégia no novo cenário internacional nos países de língua portuguesa: revista de artigos – estratégia competitiva e cooperativa**, p. 143-155. Fortaleza: ELBE/SLADE, 2010. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/00046076463f10e76b1e3>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

POWELL, Walter W. Neither Market nor Hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, Vol 12, p. 295-336, 1990.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 28. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. (col.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

RODRIGUES, Márcio Heleno de Souza. **Avaliação de eficiência de produtores de leite utilizando análise envoltória de dados: o caso do município de Rolim de Moura no Estado de Rondônia**. 2010. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 16. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 1994.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 2001.

SANTANA, A. C. Análise da comercialização e dos custos na cadeia produtiva de leite na Amazônia. In: SANTANA, A. C. e AMIN, M. M. **Cadeias produtivas e oportunidades de negócio na Amazônia**. Belém: UNAMA, 2002.

SCHEIDT JUNIOR, Ademar; OLIVEIRA, Marcelo Batista de. Fatores de competitividade da agroindústria laticinista rondoniense. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., jul. 2009, Porto Alegre. **Desenvolvimento rural e sistemas agroalimentares: os agronegócios no contexto de integração das nações**. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/1227.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Diagnóstico do agronegócio do leite e seus derivados do Estado de Rondônia**. Porto Velho: SEBRAE, 2002.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: Herder, 1967.

SILVEIRA, Francisco Emanuel. **Cooperativismo no Estado de Rondônia: principais ramos de atividades**. 2008. 79 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho.

SIMON, Herbert. **Models of man: social and rational**. Oxford, England: Wiley 1957.

\_\_\_\_\_. Organizations and markets. **Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 2, p. 25-44, Spring, 1991. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/1942684>>. Acesso em: 25 ago. 2011.

SOUZA, Dercio Bernardes de; PAES-DE-SOUZA, Mariluce. Dinâmica inovativa das microempresas do arranjo produtivo local do agronegócio leite em Jaru – RO. **RARA – Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, Porto Velho, v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <<http://www.periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/5/7>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

SOUZA, Vaneide Gomes de; PAES-DE-SOUZA, Mariluce. Arranjo produtivo local do agronegócio do leite em Rondônia: sistemas produtivos locais do APLEITE e sua interação com o meio ambiente no município de Jaru. In: ENCONTRO NACIONAL DE GEOGRAFIA AGRÁRIA, XIX, 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2009. Disponível em: <[http://www.geografia.fflch.usp.br/inferior/laboratorios/agraria/Anais%20XIXENGA/artigos/Souza\\_VG.pdf](http://www.geografia.fflch.usp.br/inferior/laboratorios/agraria/Anais%20XIXENGA/artigos/Souza_VG.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2011.

SZTAJN, Rachel; AGUIRRE, Basília. Mudanças institucionais. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel. **Direito e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_; ZYLBERSZTAJN, Decio; AZEVEDO, Paulo Furquim de. Economia dos contratos. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel. **Direito e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; MUELLER, Bernardo. Economia dos direitos de propriedade. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel. **Direito e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TAMADA, Mariela Mizota. **Uso do sistema de informação geográfica como ferramenta auxiliar para a tomada de decisão**: aplicação a pecuária leiteira. 2009. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho.

VILELA, Duarte; LEITE, José Luiz Bellini; RESENDE, João Cesar. Políticas para o leite no Brasil: passado, presente e futuro. In: SIMPÓSIO SOBRE SUSTENTABILIDADE DA PECUÁRIA LEITEIRA NA REGIÃO SUL DO BRASIL, 2002, Maringá. **Anais do Sul – Leite**. Maringá: UEM/CCA/DZO/NUPEL, 2002. p. 1-26. Disponível em: <<http://www.nupel.uem.br/PoliticaLeiteBrasil.pdf>>. Acesso em: 3 ago. 2011.

WILLIAMSON, Oliver E. The vertical integration of production: market failure considerations. **The American Economic Review**, v. 61, n. 2, Papers and Proceedings of the Eighty-third Annual Meeting of the American Economic

Association, p. 112-123, May, 1971. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/1816983>>. Acesso em: 24 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. Markets and hierarchies: some elementary considerations. **The American Economic Review**, v. 63, n. 2, Papers and Proceedings of the Eighty-fifth Annual Meeting of the American Economic Association, p. 316-325, May, 1973. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/1817092>>. Acesso em: 24 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. The economics of organization: the transaction cost approach. **The American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, Nov., 1981. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/2778934>>. Acesso em: 24 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relations, contracting**. New York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. Transaction cost economics. In: **Handbook of industrial organization**. Volume I, Chapter 3. London: Elsevier, 1989.

\_\_\_\_\_. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, Jun., 1991. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/2393356>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. Contested exchange versus the governance of contractual relations. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 7, n. 1, p. 103-108, Winter, 1993. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/2138322>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. Transaction cost economics and organization theory. **Industrial and Corporate Changes**, vol. 2, n. 1, p. 107-156, 1993. Disponível em: <<http://icc.oxfordjournals.org/content/2/1/107.short>>. Acesso em: 22 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. Economics and organization: a primer. **California Management Review**, v. 38, n. 2, p. 131-146, Winter 1996. Disponível em: <<http://www.ea.ufrgs.br/pos/home/turmas/esp2007/MBA2007/Download/ArquivoProfessor/Williamson1996.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. Por que direito, economia e organizações? Tradução de Decio Zylbersztajn. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel. **Direito e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

YAMAGUCHI, Luiz Carlos Takao; MARTINS, Paulo do Carmo. O agronegócio do leite no Brasil: período 1970-1999. **Revista Eletrônica de Economia**, Juiz de Fora, v. 1, n. 2, set. 2003. Disponível em: <<http://www.viannajr.edu.br/site/menu/>>

publicacoes/revista\_economia/artigos/edicao2/artigo\_20004.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 239 f. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <[http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/Repositorio/616/Documentos/Tese\\_Livre\\_Docencia\\_DZ.pdf](http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/Repositorio/616/Documentos/Tese_Livre_Docencia_DZ.pdf)>. Acesso em: 3 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. Firmas, cadeias e redes de agronegócios. In: NEVES, Marcos Fava; ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Evaristo Marzabal (orgs.). **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva: 2006.

\_\_\_\_\_; SZTAJN, Rachel. Análise econômica do direito e das organizações. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel. **Direito e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.