

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EXTENSÃO RURAL –
DOUTORADO**

**ESTRUTURA, CONDUTA E GOVERNANÇA NA
CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: UM ESTUDO
MULTICASO NO RIO GRANDE DO SUL**

TESE DE DOUTORADO

Raquel Breitenbach

**Santa Maria, RS, Brasil
2012**

ESTRUTURA, CONDUTA E GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: UM ESTUDO MULTICASO NO RIO GRANDE DO SUL

Raquel Breitenbach

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, área de concentração Dinâmicas Econômicas e Organizacionais na Agricultura, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obter o grau de
Doutora em Extensão Rural.

Orientador: Prof. Renato Santos de Souza

**Santa Maria, RS, Brasil
2012**

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Breitenbach, Raquel

ESTRUTURA, CONDUTA E GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: UM ESTUDO MULTICASO NO RIO GRANDE DO SUL / Raquel Breitenbach.-2012.

271 p.; 30cm

Orientador: Renato Santos de Souza

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Rurais, Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, RS, 2012

1. Estruturas de Mercado de Fatores 2. Conduta dos Agentes 3. Governança I. Souza, Renato Santos de II. Título.

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Rurais
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
Aprova a Tese de Doutorado

**ESTRUTURA, CONDUTA E GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE:
UM ESTUDO MULTICASO NO RIO GRANDE DO SUL**

elaborada por
Raquel Breitenbach

como requisito parcial para obtenção do grau de
Doutora em Extensão Rural.

COMISSÃO EXAMINADORA:

Renato Santos de Souza Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Paulo Dabdab Waquil (UFRGS)

Mário Canever (UFPEL)

Alessandro Porporatti Arbage (UFSM)

Vicente Celestino Pires Silveira (UFSM)

Santa Maria, Agosto de 2012

RESUMO

Tese de Doutorado
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural
Universidade Federal de Santa Maria

ESTRUTURA, CONDUTA E GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: UM ESTUDO MULTICASO NO RIO GRANDE DO SUL

AUTORA: RAQUEL BREITENBCH

ORIENTADOR: RENATO SANTOS DE SOUZA

Data e Local de Defesa: Santa Maria, 14 de Agosto 2012

As mudanças em nível institucional e governamental que ocorreram na indústria de laticínios a partir de 1990 geraram transformações na esfera privada, especialmente com aumento no número de empresas processadoras e níveis de concorrência entre elas para a aquisição do leite produzido nas propriedades rurais do Rio Grande do Sul. Porém, essa concorrência não é uniforme em todas as regiões do RS, sendo que em algumas predominam monopólios e, em outras, oligopólios concorrenciais. A presente tese visou identificar e analisar, em diferentes regiões do estado do RS, quais são e como têm evoluído as estruturas de mercado da matéria-prima leite, e quais as implicações sobre o comportamento dos agentes econômicos (produtores e indústrias) e sobre a coordenação da cadeia produtiva leiteira. A tese utilizou dois métodos de pesquisa, em etapas sucessivas. Primeiro, foi feito um levantamento das estruturas de mercado existentes nas diferentes bacias leiteiras do Rio Grande do Sul, com base no número de agroindústrias processadoras. A partir desse levantamento, foram identificados casos reveladores, que representassem contrastes uns com os outros e em relação a estudos já realizados pela autora, para aprofundamento e consecução dos objetivos específicos do trabalho. Os dados foram analisados com base em um modelo de análise proposto pela autora, no qual se supôs que as estruturas de mercado tenham influência sobre o comportamento dos agentes econômicos, e que isto traz efeitos para toda a cadeia produtiva. Os efeitos primários que se pretendeu identificar e avaliar, dizem respeito à configuração da cadeia em relação à transação, ou seja, efeitos sobre o tipo e os mecanismos de coordenação. Destes, se supôs que pudessem decorrer efeitos derivados, sobre a realização de investimentos, a adoção de inovações tecnológicas e a remuneração da atividade, os quais também foram objeto da análise. Como resultados, se pode identificar duas diferentes estruturas de mercado de fatores na cadeia produtiva do leite no RS, o oligopólio concorrencial e o monopólio. Diante dessa identificação, se constatou relação direta entre estruturas de mercado, conduta dos agentes e estruturas de governança. Em ambientes de oligopólio concorrencial, a governança predominante é Híbrida, mas com características próximas a do Mercado, bem como maiores investimentos na atividade leiteira por parte dos agricultores. Já em ambientes de monopólio, a governança encontrada também foi Híbrida, porém com atributos de Hierarquia e menor investimento na atividade por parte dos fornecedores.

Palavras Chaves: Estruturas de Mercado de Fatores, Conduta dos Agentes, Governança.

ABSTRACT

Tese de Doutorado
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural
Universidade Federal de Santa Maria

STRUCTURE, CONDUCT AND GOVERNANCE IN MILK PRODUCTION CHAIN: A MULTICASE STUDY IN RIO GRANDE DO SUL

AUTORA: RAQUEL BREITENBCH

ORIENTADOR: RENATO SANTOS DE SOUZA

Data e Local de Defesa: Santa Maria, 14 de Agosto 2012

This thesis aimed to identify and analyze, in different regions of the state of Rio Grande do Sul, Brazil, which are and have evolved the market structures of raw milk, and what the implications on the behavior of economic agents (producers and industries) and on the coordination of the dairy production chain. The project used two research methods in successive steps. First, a survey was made of the existing market structures in different dairy production in Rio Grande do Sul, based on the number of processing industries. From this survey, revealing cases were identified that represented contrasts with each other and in relation to previous studies by the author for further development and achievement of specific objectives of the work. Data were analyzed based on framework proposed by the author, in which assumed that the market structures have an influence on the behavior of economic agents, and it brings effects to the entire production chain. The primary effects that are intended to identify and assess, refer to the chain configuration in relation to the transaction, namely, effects on the type and coordination mechanisms. Of these, it was assumed that the course could spin on the investments, the adoption of technological innovations and the remuneration of the activity, which were also the subject of analysis. As results, one can identify two different market structures factors in milk production chain in Rio Grande do Sul: the competitive oligopsony and monopsony. Given this identification, it showed a direct relationship between market structures and conduct of agents and governance structures. In competitive environments oligopsony, governance is predominantly hybrid, but with similar characteristics to the market, as well as for increased investment in dairy farming by farmers. Already in environments monopsony, governance Hybrid was also found, but with attributes rank and lower investment activity by providers.

Key words: Market structure factors; Agents conduct; Governance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2- Captação mensal de leite no Brasil (mil litros).	25
Figura 3 - Preços reais do leite ao produtor e ao consumidor no Rio Grande do Sul de 1973 a 2008.....	27
Figura 4 – Projeção de produção, consumo e exportação anual de Leite	28
Figura 1 - Recepção anual de leite das maiores empresas de laticínios no Brasil (em mil litros) – 1997/2005.....	30
Figura 5 - Forma interativa do modelo ECD.	39
Figura 6 - Condicionantes das Estruturas de Mercado do Fator Leite.....	43
Figura 7- Fatores que intensificam a rivalidade na indústria	45
Figura 8 - Determinantes do desempenho competitivo.	64
Figura 9 - Inter-relação entre formas contratuais e formas de governança.....	86
Figura 10- Inter-relações entre as abordagens teóricas: OI, a NEI e a ECT.....	91
Figura 14 - Modelo de análise estrutura-conduta-governança: teorias e variáveis de análise. 93	
Figura 11 - ECT e os seus determinantes para a governança.....	95
Figura 12 - Delimitação da cadeia produtiva do leite no Brasil.....	101
Figura 13- Mapeamento dos Estudos de Casoss.....	104
Figura 15- Distribuição Geográfica das Indústrias de Laticínios no Rio Grande do Sul no ano de 1994.....	108
Figura 16- Distribuição Geográfica das Indústrias de Laticínios nas Regiões Administrativas da EMATER no ano de 1994.....	109
Figura 17- Distribuição Geográfica das Indústrias de Laticínios no Rio Grande do Sul no ano de 2011.....	111

Figura 18- Distribuição Geográfica das Indústrias de Laticínios nas Regiões Administrativas da EMATER no ano de 2011.	112
Figura 19- Distribuição Geográfica das Indústrias de Laticínios nas Regiões Administrativas da EMATER no ano de 2011.	113
Figura 20- Análise Temporal da Distribuição Geográfica das Indústrias de Laticínios no Rio Grande do Sul no período de 1994 - 2011.....	114
Figura 21- Análise Temporal da Distribuição Geográfica das Indústrias de Laticínios por Regiões Administrativas da EMATER no período de 1994 - 2011.	115
Figura 22 – Estruturas de mercado de matéria-prima na cadeia produtiva do leite.	116
Figura 23- Síntese dos condicionantes da estrutura de mercado nos Estudos de Casos 1 e 2.	143
Figura 24- Síntese dos condicionantes da estrutura de mercado de fatores do Estudo de Caso 3.....	162
Figura 25– Síntese dos condicionantes da estrutura de mercado de fatores do Estudo de Caso 4.....	163
Figura 26 - Relação entre estruturas de mercado de fatores e a conduta dos agentes nas transações empresa processadora x agricultor/fornecedor na cadeia produtiva do leite.	174
Figura 27 - Estruturas de governança e pesquisas relacionadas.....	177
Figura 28 - Estruturas de governança e características da atividade na cadeia produtiva do leite no Brasil.....	179
Figura 29- Diferentes conformações da cadeia produtiva do leite encontradas nos Estudos de Casos.....	218
Figura 30– Estruturas de mercado e respectivas estruturas de governança na cadeia produtiva do leite no RS.	231

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Leite de vaca: estabelecimentos, quantidade produzida e valor de produção – Brasil	23
Quadro 2: Leite de vaca: estabelecimentos, quantidade produzida e valor de produção - Rio Grande do Sul.....	24
Quadro 3 – Especificidade de Ativos, Frequência e Governança.....	87
Quadro 4 - Especificidade de Ativos, Incerteza e Governança.....	88
Quadro 5 – Relação entre estruturas de governança e seus atributos	89
Quadro 6- Características das propriedades rurais pertencentes ao Estudos de Casos 1 e 2.	122
Quadro 7: Fatores que intensificam a rivalidade e sua ocorrência nos Estudos de Casos 1 e 2.	126
Quadro 8- Barreiras à mobilidade em nível de produção agropecuária nos Estudos de Casos 1 e 2.....	129
Quadro 9- Barreiras à mobilidade em nível agroindustrial nos Estudos de Casos 1 e 2.	132
Quadro 10- Fatores que determinam o poder dos compradores nos Estudos de Casos 1 e 2.	136
Quadro 11- Fatores que determinam o poder dos fornecedores nos Estudos de Casos 1 e 2.	139
Quadro 12- Características das propriedades rurais pertencentes aos Estudos de Casos 3 e 4.	147
Quadro 13- Fatores que intensificam a rivalidade e sua ocorrência nos Estudos de Casos 3 e 4.	150
Quadro 14- Barreiras à mobilidade em nível de produção agropecuária no Estudo de Caso 3.	152
Quadro 15- Barreiras à mobilidade em nível agroindustrial nos Estudos de Casos 3 e 4.	154

Quadro 16- Fatores que determinam o poder do comprador nos Estudos de Casos 3 e 4.	157
Quadro 17- Fatores que determinam o poder dos fornecedores nos Estudos de Casos 3 e 4.	160
Quadro 18- Evolução da produção nos Estudos de Casos 1 e 2 e a estrutura institucional vigente.	183
Quadro 19- Especificidades de ativos presentes nos Estudos de Casos 1 e 2.	192
Quadro 20 – Governança e contratos adequados para as transações dos Casos 1 e 2, tendo por base Frequência das transações e Especificidade de Ativos.....	196
Quadro 21 - Governança e contratos adequados para as transações dos Casos 1 e 2, tendo por base Especificidade de Ativos e Incerteza.....	197
Quadro 22 – Relação entre estruturas de governança e seus atributos nos Estudos de Casos 1 e 2.	199
Quadro 23: Custos de transação e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite nos Estudos de Casos 1 e 2.	200
Quadro 24- Evolução da produção no Estudo de Caso 3 e a estrutura institucional vigente.	204
Quadro 25- Especificidades de ativos presentes nos Estudos de Casos 3 e 4.	210
Quadro 26 – Governança e contratos adequados para as transações dos Casos 3 e 4, tendo por base Frequência das transações e Especificidade de Ativos.....	213
Quadro 27 - Governança e contratos adequados para as transações dos Casos 3 e 4, tendo por base Especificidade de Ativos e Incerteza.....	214
Quadro 28 – Relação entre estruturas de governança e seus atributos nos Casos 3 e 4.....	215
Quadro 29- Custos de transação e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite nos Estudos de Casos 3 e 4.	217
Quadro 30- Características da atividade leiteira nos quatro casos analisados.....	220
Quadro 31: Fatores que intensificam a rivalidade e sua ocorrência nos quatro casos analisados.	222

Quadro 32- Barreiras à mobilidade em nível de produção agropecuária nos nos quatro casos analisados.....	223
Quadro 33- Barreiras à mobilidade em nível agroindustrial nos quatro casos analisados.....	224
Quadro 34: Fatores que determinam o poder dos compradores nos quatro casos analisados.	225
Quadro 35: Fatores que determinam o poder dos fornecedores nos quatro casos analisados.	226
Quadro 36 – Análise dos condicionantes das estruturas de mercado e das correlações entre os diferentes casos analisados.....	229
Quadro 37 - Conduta dos agentes na cadeia produtiva do leite em diferentes estruturas de mercado de fatores.	230
Quadro 38 – Custos de transação, governança e características da atividade nas diferentes estruturas de mercado analisadas.	232

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO	22
1.1- Produção de Leite no Brasil e Rio Grande do Sul	22
1.2- Caracterização do problema de pesquisa	28
1.2.1- Objetivos da pesquisa	33
1.2.2- Objetivo geral.....	33
1.2.3- Objetivos específicos	33
1.3- Principais contribuições da pesquisa	34
1.4- Apresentação.....	35
CAPÍTULO 2- ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL: CONTRIBUIÇÕES PARA ANÁLISE E DETERMINAÇÃO DAS ESTRUTURAS DE MERCADO E CONDUTA DOS AGENTES NA INDÚSTRIA	36
2.1- Organização Industrial	36
2.2 - Organização industrial e o modelo estrutura-conduta-desempenho	38
2.3- Estruturas de mercado: seus determinantes e as teorias de organização de mercado pré-definidas pela literatura	40
2.3.1- Aspectos relevantes para a definição e caracterização das estruturas de mercado.....	42
2.3.1.1- Rivalidade entre os concorrentes estabelecidos no setor	44
2.3.1.2- Barreiras à mobilidade	45
2.3.1.3- Características/substituibilidade dos produtos (matéria-prima).....	49
2.3.1.4- Poder de negociação dos compradores	51
2.3.1.5- Poder de negociação dos fornecedores	51
2.3.1.6- Concentração do setor.....	52
2.3.2- Tipologias de estruturas de mercado.....	54
2.3.2.1 - Concorrência pura ou perfeita.....	55
2.3.2.2 – Monopólio e monopsônio	56
2.3.2.3 – Oligopólio e oligopsônio	58
2.3.2.4 - Concorrência Monopolística.....	61
2.4- Conduta e estratégia dos agentes	62
2.5- Síntese	68
CAPÍTULO 3- CONDICIONANTES TEÓRICOS DA GOVERNANÇA	70
3.1- A Nova Economia Institucional (NEI)	70
3.1.1- Ambiente institucional	70
3.1.2- A Economia dos Custos de Transação (ECT).....	72
3.1.2.1- A ECT e seus Pressupostos Comportamentais	75
3.1.2.2- ECT e as Características das Transações	79
3.2- Governança e Contratos: estruturas, formas e atributos	81
3.2.1- Estruturas de governança básicas.....	82
3.2.2- Formas contratuais	84
3.2.3- Formas de governança	85
3.2.4- Inter-relações entre as variáveis.....	86

3.2.5- Atributos das estruturas de governança.....	88
3.3- Organização Industrial combinada à Nova Economia Industrial e Economia dos Custos de Transação	89
3.4- Modelo de Análise.....	91
3.5- Síntese	93
CAPÍTULO 4- METODOLOGIA	96
4.1- O método de pesquisa proposto.....	96
4.1.1- Estudo de caso e construção de teoria	97
4.2- Nível de análise da pesquisa.....	99
4.3- Etapas da pesquisa e fontes de dados	102
CAPÍTULO 5 - ESTRUTURAS DE MERCADO NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....	107
5.1- Estudos de Casos 1 e 2: ambientes de oligopsônio concorrencial	118
5.1.1 – Síntese.....	142
5.2- Estudos de Casos 3 e 4: ambientes de monopsônio	143
5.2.1- Síntese	161
CAPÍTULO 6- CONDUTA DOS AGENTES COMERCIAIS NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO RIO GRANDE DO SUL: TRANSAÇÕES ENTRE AGRICULTORES FORNECEDORES E EMPRESAS PROCESSADORAS.....	164
6.1- Conduta dos agentes em ambiente de oligopsônio concorrencial: Estudos de Casos 1 e 2.....	164
6.2- Conduta dos agentes em ambiente de monopsônio: Estudos de Casos 3 e 4.....	169
6.3- Síntese	173
CAPÍTULO 7- GOVERNANÇA: TRANSAÇÕES ENTRE AGRICULTORES E EMPRESAS PROCESSADORAS DE LEITE	176
7.1- Governança na cadeia produtiva do leite no Brasil: transação entre produtor e empresa processadora	176
7.2- Estrutura de Governança em Ambiente de Concorrência: Estudos de Casos 1 e 2	180
7.2.1- Ambiente institucional	180
7.2.2- A Economia dos Custos de Transação (ECT).....	185
7.2.2.1- A ECT e seus Pressupostos Comportamentais.....	186
7.2.2.2- ECT e as Características das Transações	190
7.2.3- Governança e Contratos: estruturas, formas e atributos.....	194
7.2.4- Reflexo da estrutura, conduta e governança nas características da atividade leiteira.....	199
7.2.5- Síntese	199
7.3- Estrutura de Governança em Ambientes de Monopsônio: Estudos de Casos 3 e 4	200
7.3.1- Ambiente institucional	201
7.3.2- A Economia dos Custos de Transação (ECT).....	206
7.3.2.1- A ECT e seus Pressupostos Comportamentais.....	207
7.3.2.2- ECT e as Características das Transações	209
7.4- Governança e Contratos: estruturas, formas e atributos.....	212

7.4.1- Reflexo da estrutura, conduta e governança nas características da atividade leiteira.....	215
7.4.2- Síntese	216
CAPÍTULO 8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	218
8.2- Estrutura – Conduta – Governança na Cadeia Produtiva do Leite no Rio Grande Do Sul: transações entre agricultores e empresas processadoras.....	218
8.2- Conclusões	233
9 - REFERÊNCIAS.....	240
ANEXOS.....	257

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

1.1- Produção de Leite no Brasil e Rio Grande do Sul

O leite é um dos mais importantes produtos alimentares em todos os continentes, sendo uma das principais fontes de proteínas e nutrientes para os seres humanos. Por conta disso, os gastos da população com o produto são expressivos, e no Brasil correspondem à média de 9,4% a 13,3% das despesas das famílias com alimentação (MARTINS, 2005). No Brasil, o consumo *per capita* de leite fluido em 2008 foi de 83 kg/pessoa/ano, e o consumo de leite pelos brasileiros em 2000 era de 72,3 kg/pessoa/ano, ou seja, houve um aumento importante no consumo nacional de leite fluído (IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2008).

Ainda referindo-se ao consumo, enfatiza-se que o leite e seus derivados competem cada vez mais com produtos de outras cadeias produtivas, destacando a da soja (bebidas a base de soja), dos sucos (laranja, uva, abacaxi, maracujá, etc.), além da competição com refrigerantes e outras bebidas e produtos que são considerados substitutos (LOPES, CONSOLI e NEVES, 2006).

Cabe ressaltar alguns fatores importantes relacionados aos consumidores nacionais de leite: a) os brasileiros gastam proporcionalmente cada vez menos com alimentos e, dentro desta categoria, gastam relativamente menos com leite e lácteos e mais com outros alimentos; b) o alimento leite (e seus derivados) não é devidamente valorizado pelo consumidor e iniciativas no sentido de valorizá-lo como alimento são escassas; c) o mercado de leite apresenta possibilidades de crescimento substancial quando comparado com outras bebidas, mas ao mesmo tempo sofre a pressão crescente de outras bebidas, muitas vezes ocupando os espaços de maior rentabilidade; d) o consumo de derivados do leite, como iogurtes e queijos, é reduzido e a elasticidade-renda é cada vez menor, abrindo espaço para ações de marketing para aumento do consumo; e) há desinformação por parte do consumidor, sendo exemplo disso a forte presença ainda do mercado informal de leite (CAMPOS e NEVES, 2007).

Por outro lado, observam-se oportunidades de expansão da demanda pelo leite e derivados, pois o seu consumo no país tem acompanhado a tendência de crescimento da produção, o que pode ser observado pelo aumento no consumo *per capita* do leite e dos seus

derivados. Cônsoli e Neves (2006) apresentam uma pesquisa de *Latin Panel* (2004), a qual destaca que o consumo do leite é também um hábito cultural, e não só consumido por ser uma importante fonte nutritiva.

Complementar a isso, o leite é também um dos principais produtos da agropecuária brasileira. Em 2002 a produção leiteira no Brasil representou R\$ 6,6 bilhões, aproximadamente 6,4% do Valor Bruto da Produção Agropecuária nacional e 16% do Valor Bruto da Produção Pecuária, superado apenas pelo Valor da Produção de carne bovina e frango (EMBRAPA- Gado de Leite, 2008).

A produção de leite tem também uma função social importante, sendo responsável por considerável parcela da renda dos agricultores e pela geração de milhares de empregos em toda a cadeia produtiva. Conforme o Censo Agropecuário de 2006, o Brasil tem mais de 1,3 milhões de propriedades que exploram a atividade leiteira, ocupando diretamente cerca de 3,6 milhões de pessoas somente no setor primário (Quadro 1) principalmente na agricultura familiar, que responde por 80,7% dos estabelecimentos, 58% da produção brasileira do produto e 56% do valor da produção nacional (IBGE, 2009).

Leite de vaca: estabelecimentos, quantidade produzida e valor de produção – Brasil					
	Agricultura familiar (AF) - Lei 11326	Particip. AF (%)	Não Familiar (NF)	Particip. NF (%)	Total
Estabelecimentos	1.089.413	80,7	259.913	19,3	1.349.326
Quantidade produzida (litros)	11.721.356.256	58,1	8.436.325.272	41,9	20.157.681.528
Valor da produção (R\$)	4.975.619.521	56,4	3.841.916.092	43,6	8.817.535.613

Quadro 1: Leite de vaca: estabelecimentos, quantidade produzida e valor de produção – Brasil

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do Censo Agropecuário 2006

Já no RS, segundo dados do último censo agropecuário brasileiro que foi realizado em 2006 (IBGE, 2009), a participação da agricultura familiar na produção de leite é maior, correspondendo a 89% dos estabelecimentos, 84,7% da produção e 83,6% do valor da produção no estado (Quadro 2). Além disso, destaca-se que o agronegócio do leite como um todo é responsável por cerca de 40% dos postos de trabalho no meio rural (EMBRAPA- Gado de Leite, 2008).

Leite de vaca: estabelecimentos, quantidade produzida e valor de produção - Rio Grande do Sul					
	Agricultura familiar (AF) -Lei 11326	Particip. AF (%)	Não Familiar (NF)	Particip. NF (%)	Total
Estabelecimentos	183.249	89,3	21.909	10,7	205.158
Quantidade produzida (litros)	2.079.863.338	84,7	375.747.938	15,3	2.455.611.276
Valor da produção (R\$)	837.143.075	83,6	164.114.751	16,4	1.001.257.826

Quadro 2: Leite de vaca: estabelecimentos, quantidade produzida e valor de produção - Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do Censo Agropecuário 2006

Dentro da agricultura familiar, predominante na produção leiteira do país e especialmente do RS, encontra-se uma pluralidade de sistemas produtivos de leite. Nos dois extremos se observa: a) agricultores que optam por um modelo intensivo, o qual requer elevado consumo de rações industriais e produtos farmacêuticos, e adoção de raças mais produtivas, buscando aumento de produtividade e escala de produção; b) agricultores que optam pela produção de leite como uma alternativa de redução de custos, acompanhada de utilização de insumos produzidos na própria unidade (NORDER, 2006).

Segundo dados do IBGE, a partir da Pesquisa Pecuária Municipal (2008), o Brasil é o sexto maior produtor mundial de leite, com 28.890 milhões de litros em 2008, que representam um aumento significativo de 5,5% em relação a 2007, sendo que em 20 anos (1988 a 2008), a produção brasileira teve um aumento de 104%. Em 2008 o país só ficou atrás da União Européia, com 134.346 milhões de litros; Estados Unidos, com 86.179; Índia com 44.100 milhões; e China, com 36.700 milhões.

Quanto aos principais estados produtores de leite, Minas Gerais é o primeiro colocado, com produção anual de 7,7 bilhões de litros em 2008 (5,3% a mais que em 2007). O Rio Grande do Sul, estado foco desta pesquisa, mantém na segunda posição, com 3,3 bilhões de litros (aumento de 12,6% sobre 2007). A terceira posição é ocupada por Goiás, com produção de 2,87 bilhões de litros (alta de 8,9% sobre 2007). No que se refere à produtividade, com 2.336 l/vaca/ano, o RS fica atrás somente de SC que tem uma produtividade de 2.362 l/vaca/ano.

A partir dos dados divulgados pelo IBGE (2008) sobre a Pesquisa Trimestral do Leite, constata-se que a captação de leite em 2008 (Figura 1) foi de aproximadamente 19,2 bilhões de litros, representando um acréscimo de 7,5% em relação a 2007. Se comparado ao ano de 2006, a aquisição da matéria-prima pelos laticínios em 2008 aumentou em torno de 15,4%.

Em dez anos, o crescimento médio da captação de leite inspecionado no Brasil foi de 75% ao ano, segundo os dados do IBGE. Observando na Figura 2, que apresenta o desempenho da aquisição de leite nos últimos onze anos, verifica-se aumento ao longo do tempo numa média de 7,2% ao ano.

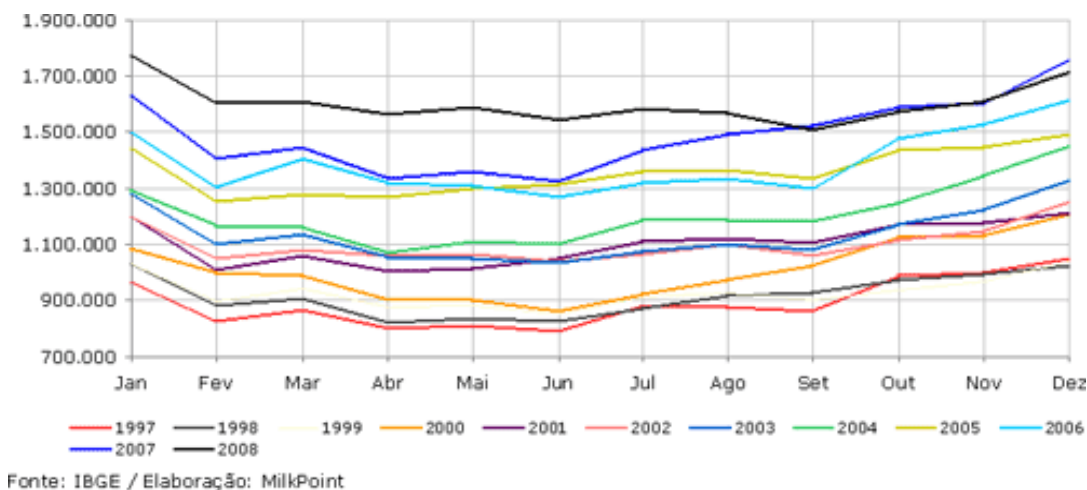


Figura 2- Captação mensal de leite no Brasil (mil litros).

Fonte: MilkPoint (2009), elaborado a partir dos dados do IBGE.

Em 2008 o Sudeste era a principal região em aquisição de leite¹, com 42,4% da captação feita pelas indústrias de laticínios, enquanto que a região Sul fica em segundo lugar, com 30,3%. O estado de Minas Gerais lidera a aquisição com 27,5% do total. Por outro lado, as regiões Sul (+14,8%), Norte (+8%) e Centro Oeste (+5,4%), respectivamente, foram as que apresentaram maior aumento de captação frente ao ano anterior. O aumento na captação das indústrias do Sul, se deve em grande medida (cerca de 47,8%) ao estado do Rio Grande do Sul.

Segundo dados disponibilizados pela EMBRAPA- Gado de Leite (2009), o saldo da balança comercial brasileira de lácteos, de janeiro a dezembro de 2008 foi positivo em US\$ 327,7 milhões. Durante todo o ano as exportações totalizaram 148,6 mil toneladas e US\$ 540,8 milhões, representando um aumento de 43,5% em volume e 80,9% em valor frente ao total exportado em 2007. Destaca-se que o principal produto exportado em volume foi o leite em pó integral, correspondendo a 82,6 mil toneladas (55,6% do total). Já o valor em reais teve uma representatividade maior, correspondendo 69,6% do total exportado, com US\$ 376,5 milhões. A Venezuela foi o principal comprador do leite em pó integral brasileiro em 2008,

¹ Os dados da Pesquisa Trimestral do Leite do IBGE referem-se à captação dos laticínios de um determinado estado ou região, não representando a produção da região.

correspondendo a 72,3% das exportações brasileiras, no valor total de US\$ 280 milhões. Isso significa 52% do valor total exportado pelo Brasil em 2008.

No que se refere às importações, estas totalizaram, em 2008, 78,3 mil toneladas a US\$ 213,1 milhões, demonstrando um aumento de 22% em volume e 41% em valor, em relação às compras externas feitas em 2007. O soro de leite foi o principal produto importado, com 38,4 mil toneladas (49% do volume total) e US\$ 56,3 milhões (26,4% do valor total). O principal fornecedor de soro de leite para o Brasil foi a Argentina (44,4% do volume total importado) (EMBRAPA- Gado de Leite, 2009).

Segundo a EMBRAPA- Gado de Leite (2009), a partir da análise dos últimos oito anos, constata-se que ocorreu uma redução de 74,5% no volume importado de lácteos, passando de 307,1 mil toneladas em 2000 para 78,3 mil toneladas em 2008. As exportações passaram de 8,9 mil toneladas em 2000 para 148,6 mil toneladas em 2008, ou seja, um crescimento de 1570%.

Zen et al. (2009), a partir da avaliação dos preços históricos do leite, destacam que os preços pagos ao produtor têm apresentado uma tendência de queda desde a década de 1970. A tendência de declínio de preços se deu a partir da década de 1980 até a década de 1990. Com o Plano Real, as taxas continuaram negativas, porém em nível inferior à média das décadas de 1970 e 1980 em razão da estabilidade monetária alcançada.

A partir da análise da série histórica de preços, 1973 a 2008, os autores constataram que 2006 foi o ano de menor preço pago ao produtor, com média anual de R\$ 0,47 por litro de leite, seguido pelo ano de 2002, com preços médios anuais ao redor de R\$ 0,48 por litro. Ressaltam, ainda, que os maiores preços pagos ao produtor foram na década de 1970, sendo o auge no ano de 1975 com R\$ 1,95 por litro de leite.

Como pode ser observado na Figura 3, os autores fazem uma análise comparativa entre os preços pagos ao produtor e os preços de venda ao consumidor final. Constata-se que quanto maior o deslocamento entre as duas séries apresentadas na Figura 3, maior a margem de comercialização do produto. Essa margem demonstra qual a parcela dos preços pagos pelos consumidores fica com o setor a jusante, caracterizado basicamente pelo atacado, varejo e indústria.

O varejo é um setor importante nessa disputa pelas margens do produto. Observa-se no setor uma pressão mais intensa do capital externo, bem como um controle cada vez mais forte do grande varejo. A transnacionalização do varejo e o poder que conquistou na coordenação das cadeias nos últimos anos, têm provocado mudanças nos processos de produção na agricultura, na agroindústria e na organização do atacado (SCHUBERT e NIEDERLE, 2009).

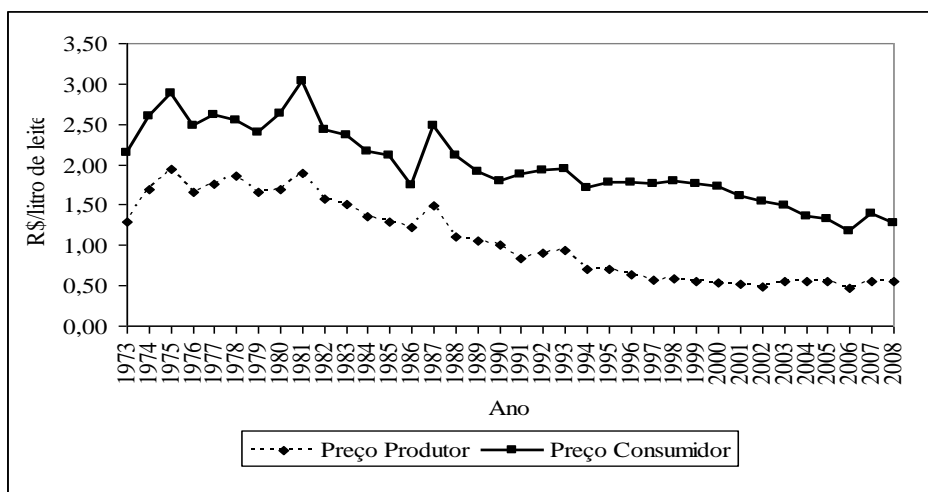


Figura 3 - Preços reais do leite ao produtor e ao consumidor no Rio Grande do Sul de 1973 a 2008.

Fonte: Elaborado por Zen et al. (2009) com base nos dados de EMATER-RS e IEPE/UFRGS.

Destaca-se, também, que no ano de 2007 os preços praticados foram altos², devido, especialmente, ao desabastecimento dos principais produtores mundiais de leite e escassez de estoques. Esses altos preços fizeram com que os produtores investissem na produção, gerando aumento significativo do volume em 2008. As indústrias, por outro lado, apostaram fortemente na produção de leite em pó, construindo e ampliando plantas industriais para sua produção, graças aos preços recordes em 2007, que alcançaram US\$ 5.000/tonelada. Porém, esse processo não se manteve, com a emergência da crise econômica, aliada ao aumento da produção global, os preços no mercado mundial iniciaram movimento de queda acentuada. A consequência disso foi que os preços internos também sofreram forte reajuste, caracterizando em queda de 4,5% na captação formal no primeiro semestre de 2009, quando comparado a 2008 (MILKPOINT, 2009).

² Campos e Neves (2007) destacam algumas influências importantes para esse acréscimo no preço: a) a mudança do papel da União Européia, maior exportadora de lácteos, a qual passa de uma exportadora de *commodities* lácteas fortemente subsidiadas para uma exportadora de produtos de maior valor agregado, com menor dependência de subsídios; b) as mudanças climáticas, afetando pelo menos um grande exportador mundial de lácteos (a Austrália); c) a destinação crescente de grãos para a produção de energia, encarecendo seus preços e, com isso, elevando os custos de produção de proteínas animais, como o leite; d) o aumento dos custos dos fertilizantes, que reflete os preços do petróleo; e) a elevação dos preços da terra e do trabalho, pressionando o aumento dos custos de produção em várias regiões do mundo; f) o aumento da renda per capita, especialmente em países mais pobres que tendem a direcionar mais os ganhos de renda ao consumo de proteínas nobres, como os lácteos, em comparação a países de renda per capita mais elevada; g) avanço no consumo de lácteos na China, visto o crescimento econômico próximo aos dois dígitos, aliado à urbanização e à ocidentalização, em que hábitos como o consumo de leite e derivados ganham espaço.

Complementar a isso, Gasques et al. (2009) faz uma projeção acerca da cadeia produtiva do leite, contemplando produção, consumo e exportação, como pode ser observado na Figura 4. Nota-se que a perspectiva é que ocorra aumento nos três fatores analisados, tendo uma taxa de crescimento anual, entre os anos de 2008/09 e 2018/19, de 2,75% na Produção; 2,23% no Consumo e 6,78% nas exportações.

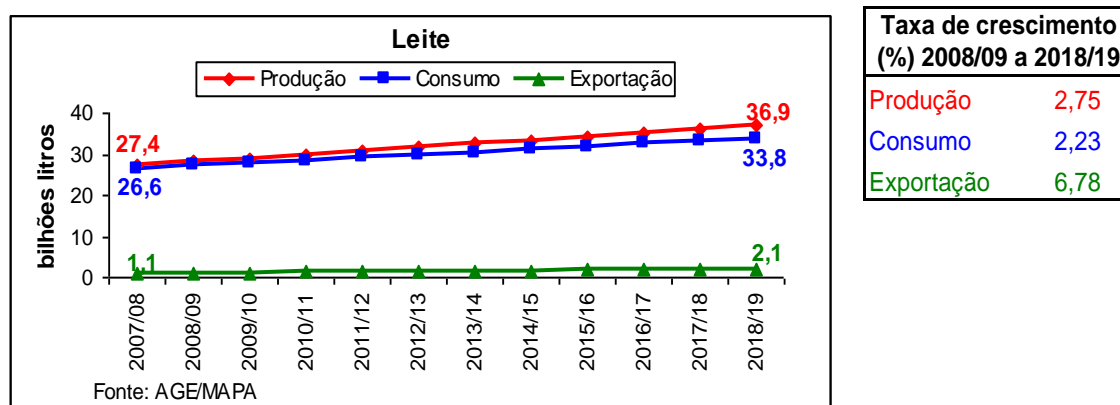


Figura 4 – Projeção de produção, consumo e exportação anual de Leite

Fonte: Gasques et al. (2009).

1.2- Caracterização do problema de pesquisa

As mudanças rápidas e intensas que ocorrem nos mercados, no ambiente institucional, científico e tecnológico, interferem significativamente nas formas organizacionais ligadas ao agronegócio, não sendo diferente no setor leiteiro. Teorias como a Organização Industrial e a Nova Economia Institucional reconhecem que essas mudanças nas formas organizacionais condicionam e são condicionadas por transformações no ambiente competitivo, na conduta/estratégias dos agentes envolvidos e nas estruturas de mercado. Dessa forma, o conhecimento do contexto em que as ações individuais acontecem, bem como sua evolução histórica, se torna muito importante para o entendimento das mesmas.

Na cadeia produtiva do leite, foco dessa pesquisa, constata-se que a produção e abastecimento de leite no Brasil caracterizam-se por apresentar heterogeneidade, já que no país se encontra uma diversidade de realidades, variando de produções mais e menos tecnificadas, ou seja, extremos, contextos distintos, impossibilitando uma descrição única em nível de país, estado ou região de maior área geográfica. Realidades diversas que poderão ser vistas de forma parcial nesse trabalho na parte dos estudos de casos.

A produção de leite no Brasil - bem como a maioria das produções ligadas ao agronegócio - passou por importantes transformações nas últimas décadas do século passado, mas principalmente nos anos de 1990, decorrentes, especialmente, de transformações na economia mundial (formação e consolidação de blocos econômicos, globalização do comércio e liberalização comercial). No plano institucional nacional houve, nesta década, a desregulamentação do mercado (fim da participação do Estado na formação do preço), a abertura do mercado doméstico, o sucesso do Plano Real na estabilização da economia, a extinção do Programa de Tíquete do Leite (instituído na década anterior e que transformou o Estado em grande comprador do produto final), e implantação do Plano Nacional de Qualidade do Leite.

O que Yamaguchi et al. (2001) constataram, e que se aplica também a presente pesquisa é que, no plano privado, a desregulamentação do mercado e abertura comercial acarretaram mudanças de conduta, como a articulação visando maior participação de produtores e indústrias na formulação das políticas públicas setoriais, e a adoção de medidas para melhoria da qualidade do leite e aumento das escalas de produção e produtividade (como refrigeração em nível de unidade de produção, coleta a granel em tanques isotérmicos, pagamento diferenciado por volume e qualidade e modernização das embalagens). Neste período, Souza (1996; 1997) já identificava as novas forças competitivas que pressionavam por transformações no setor produtivo, bem como fatores associados à dificuldade de conversão produtiva e modernização do setor, normalmente associados à predominância de sistemas de produção não especializados - em que a atividade produtiva não era priorizada para investimentos nas propriedades - e à baixa rentabilidade da atividade.

Foi neste período, também, que se iniciaram importantes transformações nas estruturas de mercado e consumo do setor, com aumento da concentração industrial decorrente de aquisições e fusões, aumento da concorrência na venda de insumos e na compra de matérias-primas, segmentação do mercado consumidor, aumento das importações de lácteos (sobretudo do Mercosul), mudanças nos canais de comercialização dos produtos lácteos, aumento no consumo e mudança de hábitos dos consumidores (que passam a buscar qualidade e comodidade, devido à elevação de renda decorrente da estabilização da economia), e deslocamento da produção para regiões não tradicionais (YAMAGUCHI et al, 2001).

Porém, um dos aspectos mais significativos e intrigantes desta última década na cadeia produtiva leiteira é a mudança que se tem observado nas estruturas de alguns mercados da matéria-prima, ou seja, mercado entre empresas processadoras e produtores/fornecedores de leite. Até o final da década de 90, o fim da intervenção do Governo no setor de laticínios e a

abertura comercial fizeram com que aumentasse a concorrência entre as empresas, provocando redução nos preços, estratégias de lançamento de novos produtos e aumento no volume de produção, além de crescimento da oferta de produtos lácteos. Para Castro e Neves (2001), esse cenário veio acompanhado de mudanças na estrutura produtiva, com predominância de multinacionais e faturamentos industriais elevados.

No que se refere às estruturas de mercado e à concentração na indústria de laticínios na década de 2000, Fernandes e Aguiar (2007) apresentam as mudanças estruturais e o desempenho da indústria láctea brasileira, concentrando suas análises nas quatro maiores empresas processadoras do mercado. Os autores concluíram que a indústria láctea brasileira tem passado por um processo de reorganização estrutural desde o início da década de 2000, revertendo a tendência de concentração que prevaleceu na década anterior. Um fato destacado foi o aumento da participação no mercado por parte das empresas que não estavam no grupo das quatro maiores. Com o aumento da produção total de leite do país, todas as empresas cresceram em termos absolutos, mas diminuiu a participação relativa das empresas maiores, o que pode ser observado na Figura 1.

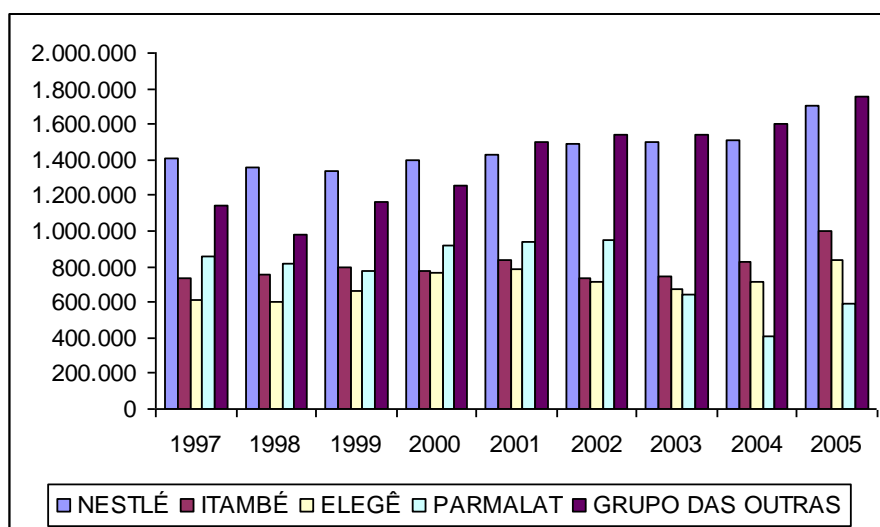


Figura 1 - Recepção anual de leite das maiores empresas de laticínios no Brasil (em mil litros) – 1997/2005.

Fonte: Fernandes e Aguiar (2007).

A constatação é, também, de que a redução da concentração veio acompanhada de aumento na concorrência. Frente a essa concorrência, as empresas de laticínios apresentaram diferentes estratégias comerciais junto ao produtor, pois elas buscaram aumentar o volume de captação com redução no número de produtores (CASTRO e NEVES, 2001). Mesmo com

esse aumento na concorrência, os autores observaram que, à época do estudo, a concorrência na compra de matéria-prima não se estabeleceu de forma significativa, sendo, na maioria dos casos, uma indústria apenas responsável pela captação de leite em uma determinada região.

Mais recentemente, porém, em especial a partir de 2004, tem-se observado mudanças neste cenário, com aumento no número de empresas processadoras e processos de concorrência em curso entre empresas laticinistas pela aquisição do leite junto aos produtores no RS (BREITENBACH, 2008; BREITENBACH e SOUZA, 2008). O processo de intensificação da concorrência entre empresas processadoras é destacado por Schubert e Niederle (2009) como consequência da reorientação dos investimentos de empresas de capital nacional e multinacional no Brasil (Nestlé, Embaré, Bom Gosto, entre outras). No segmento do leite fluído existe uma forte concorrência, tanto no acesso ao leite quanto na oferta para o mercado consumidor. Cabe ressaltar que a concorrência centra-se, principalmente, na busca por matéria-prima em grande escala e a baixo custo.

Essa concorrência pode provocar algumas mudanças na relação histórica entre produtor de leite e empresa processadora, marcada por intensos conflitos. Ao contrário da noção de complementaridade da cadeia produtiva em que existe a busca de um bem comum (atender as necessidades dos consumidores), existe, nessa cadeia, uma disputa significativa pela posse das margens de lucro do produto. Nassar; Nogueira; Farina (2002) destacam bem essa disputa no texto abaixo:

Imaginário de mercado, a parábola da reunião da mentira é uma metáfora dos problemas do mercado de leite. Os preços oscilam fortemente, o mercado informal compete deslealmente com as empresas que pagam seus impostos, há poucos exemplos de relações duradouras entre fornecedores e laticínios e o oportunismo chega a ser a regra. Se o mercado estiver “comprador” (alta demanda e baixa oferta), o oportunista será o fornecedor, se o mercado estiver “vendedor” (baixa demanda e alta oferta), o oportunista será o laticínio (NASSAR; NOGUEIRA; FARINA, 2002, p. 2).

Com isso, pode ser acrescentado que o oportunismo e a conseqüente incerteza e dificuldades de relacionamento são uma constante nas relações entre esses agentes. A busca de vantagens próprias com malícia e prejuízo para a outra parte fez com que os conflitos sempre existissem nessa cadeia produtiva.

Em estudo anterior, Breitenbach (2008) e Breitenbach e Souza (2008) constataram que até 2004 predominava a estrutura monopsônica na aquisição do produto na região estudada, e que, a partir de então, três empresas passaram a concorrer pela produção dos fornecedores locais, com potencial de novos entrantes/concorrentes (três outras empresas), caracterizando

um oligopsônio concorrencial. O novo ambiente competitivo, com estabelecimento de concorrência, gerou modificações significativas no comportamento dos agentes, com alteração nos custos de transação e modificação da estrutura de governança, aproximando-a da coordenação via mercado. A concorrência aumentou o poder de barganha dos produtores, fazendo com que as transações tivessem que ser renegociadas mensalmente. O preço se tornou a única variável de decisão, e alguns mecanismos de coordenação que eram utilizados anteriormente foram abandonados, como o pagamento por qualidade, financiamentos e assistência técnica, o que, em alguns casos, arrefeceu os investimentos e a adoção de inovações tecnológicas nas propriedades.

As estruturas de mercado de fatores geralmente condicionam a ação dos agentes econômicos e impõem características próprias às transações. Consequentemente, acabam moldando as estratégias competitivas das empresas. No caso citado anteriormente, as consequências mais significativas observadas e que podem ter implicações para a produção de leite, em termos quantitativos e qualitativos, se deram sobre o processo de incorporação de inovações na atividade e o abandono do uso de incentivos à qualidade via preços, além da dificuldade no estabelecimento de contratos de médio e longo prazo entre produtores e indústrias.

Sabe-se, porém, que o padrão de concorrência observado no estudo não se observa uniformemente em outras regiões, e que coexistem atualmente, no Rio Grande do Sul (RS) e no Brasil, em diferentes bacias leiteiras, estruturas distintas no mercado de matérias-primas. Dentre estas estruturas, algumas são mais concorrenciais (do tipo oligopsônio concorrencial) e outras menos concorrências (do tipo monopsônio).

Com base nisso, a presente tese visou identificar e descrever quais as diferentes estruturas de mercado da matéria-prima leite presentes no estado do RS, objetivando entender como estas se formaram nas diferentes regiões, como elas interferem na competitividade do setor, na conduta dos agentes e nas estruturas de governança. Pretende-se, como foco principal, descrever cada estrutura de mercado e seus reflexos diretos e indiretos nas estruturas de governança das transações entre empresas processadoras e agricultores.

Ou seja, diante dessa problemática apresentada, objetiva-se responder aos seguintes problemas de pesquisa: qual a implicação de estruturas de mercado distintas sobre a conduta de produtores e indústrias de leite, e qual o efeito sobre a governança da cadeia produtiva? Existem estruturas de mercado predominantes no estado que possam ser caracterizadas? Existem estruturas de mercado predominantes e que caracterizam estrutura de governança específica?, ou seja, existem determinadas estruturas de mercado que levem a determinadas

governanças específicas? Em consequência disso, qual a relação entre estruturas de mercado, estruturas de governança e características da atividade leiteira?

Portanto, a tese que se busca construir com essa pesquisa é de que diferentes estruturas de mercado de fatores na cadeia produtiva do leite geram distintas condutas por parte dos agentes (empresas processadoras e produtores rurais), bem como diferentes estruturas de governança.

Para explicar essas relações se recorreu a Organização Industrial e a Nova Economia Institucional, já que os elementos da primeira contribuirão para identificar e explicar as estruturas de mercados e a conduta e estratégias dos agentes, e os elementos da segunda serão essenciais para a definição da conduta dos agentes e estruturas de governança. Sozinhas essas teorias não dariam conta do contexto a ser estudado. Complementar a isso, as implicações teóricas dessa tese seria estabelecer proposições teóricas estabelecendo relações tendo como base os três principais fatores e suas reações causais: estrutura de mercado, conduta dos agentes e governança.

1.2.1- Objetivos da pesquisa

1.2.2- Objetivo geral

Identificar, descrever e analisar diferentes estruturas de mercado de matéria-prima na cadeia produtiva leiteira do Rio Grande do Sul, e a sua influência sobre a conduta/estratégias dos agentes e sobre a governança da mesma.

1.2.3- Objetivos específicos

- a) Identificar as principais estruturas de mercado de matérias-primas existentes em diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul;
- b) Identificar e descrever os fatores condicionantes do mercado de matérias-primas nestas diferentes regiões;
- c) Analisar os efeitos das diferentes estruturas de mercado sobre a conduta dos agentes e sobre o tipo de governança da cadeia;
- d) Identificar as principais fontes de custos de transação nas transações entre agricultores e empresas processadoras na cadeia produtiva do leite do Rio Grande do Sul.

e) Identificar vantagens e desvantagens para produtores e indústrias associados a diferentes estruturas de mercado.

1.3- Principais contribuições da pesquisa

A presente pesquisa visa apresentar contribuições empíricas sobre a cadeia produtiva do leite, bem como teóricas, sobre a conduta dos agentes econômicos submetidos a determinadas condições de mercado. As contribuições empíricas incluem a descrição e análise das estruturas de mercado de matérias-primas da cadeia produtiva do leite em diferentes contextos regionais do Rio Grande do Sul, bem como o reflexo das mesmas sobre a conduta dos agentes econômicos e a governança da cadeia. Em particular, se avaliará a implicação sobre os mecanismos de coordenação, sobre novos investimentos, introdução de novas tecnologias na atividade e processos de formação de preços. Com isto, poder-se-á avaliar melhor as consequências da recente expansão da atividade leiteira no setor industrial e agropecuário. A contribuição empírica centra ainda, no conhecimento maior da realidade da produção de leite do RS, de como se estabelecem as transações entre os agricultores e empresas processadoras, bem como de outras inter-relações existentes e que não foram aqui previstas e que darão margem para estudos futuros e/ou para acrescentar a este.

Além desta contribuição empírica para a compreensão de fenômenos atuais que podem implicar sobre a oferta de leite e derivados para o consumo, esta proposta também apresenta pretensões teóricas. Normalmente, a governança e o tipo de coordenação de cadeias produtivas são explicadas, na literatura, pela Teoria dos Custos de Transação e suas categorias, que via de regra remetem ao modelo proposto por Williamson (1985). Ou seja, a governança e a coordenação dependeriam, basicamente, da frequência das transações, da incerteza e da especificidade de ativos. Williamson (1985), particularmente, atribuía especial responsabilidade à especificidade dos ativos. No processo de pesquisa teórica, foi encontrado um número escasso de trabalhos empíricos e teóricos que façam relação direta entre estruturas de mercado e governança de cadeias produtivas.

Assim, pretende-se também contribuir para a compreensão dos fatores que afetam a coordenação e a governança das cadeias produtivas, através do estudo das relações entre estrutura de mercado e conduta dos agentes econômicos em uma transação. O estudo de casos que apresentem estruturas de mercado distintas, permitirá detalhar melhor esta relação e aumentar o grau de generalização dos resultados obtidos, a ponto de constituírem proposições teóricas.

1.4- Apresentação

O presente trabalho está organizado em dez partes. Inicialmente apresentou-se a introdução, na qual consta a problematização, os objetivos da pesquisa e as principais contribuições esperadas do trabalho; posteriormente, uma contextualização da cadeia produtiva do leite no Brasil e Rio Grande do Sul. Num segundo momento foi composto o referencial teórico acerca de Organização Industrial, a partir do qual foram eleitos os fatores considerados como condicionantes das estruturas de mercado de matéria-prima (leite *in natura*) na cadeia produtiva do leite, bem como os fatores acerca da conduta dos agentes neste mercado. Posteriormente, o trabalho concentra-se nos fatores a serem utilizados para a análise da governança das transações. Para tanto, foram utilizadas a Nova Economia Institucional, a Economia dos Custos de Transação, bem como as contribuições sobre formas contratuais, além das formas e atributos da governança. Por conseguinte, são descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa, contemplando as fases da mesma, o nível de análise, o modelo de análise e o cronograma. A etapa posterior se dedica à apresentação dos resultados, dividida em estruturas de mercado, conduta dos agentes e estruturas de governança nos casos de monopólio e nos de oligopólio concorrencial; finalizando com as discussões dos quatro Estudos de Casos em conjunto e as conclusões do trabalho.

CAPÍTULO 2- ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL: CONTRIBUIÇÕES PARA ANÁLISE E DETERMINAÇÃO DAS ESTRUTURAS DE MERCADO E CONDUTA DOS AGENTES NA INDÚSTRIA

2.1- Organização Industrial

A análise do comportamento da indústria, na teoria econômica, tem se desenvolvido desde o século XVII, juntamente com demais estudos econômicos. Porém, a teoria da Economia Industrial, tratada como campo específico de análise, só teve reconhecimento na literatura na década de 50. Até esse período, a análise da indústria era um tópico da Microeconomia e era tratada com diferentes nomes, como Economia da Indústria, Indústria e Comércio, Economia de Negócios e Organização Industrial (OI), demonstrando não haver consenso no que se refere à metodologia e aos objetivos do assunto (KON, 1999).

A Microeconomia tradicional estuda a determinação de uma posição de equilíbrio na firma e nos mercados econômicos, considera que as firmas operam como agentes das forças do mercado, o qual é explicado em condições de concorrência perfeita e não sujeito à ação individual das firmas. A Economia Industrial, por outro lado, estuda particularmente este comportamento individual, tanto das firmas quanto dos mercados, seja em processos de crescimento, concentração, diversificação e fusões, nos quais não se aplicam as condições de equilíbrio da perfeita competição. Por dedicar-se tanto ao conhecimento empírico detalhado, quanto às condições institucionais específicas das firmas individuais, a Economia Industrial é considerada por Kon (1999) uma disciplina indutiva, ou seja, dedica-se à observação empírica do comportamento das firmas para a construção de uma teoria geral.

Os autores Kupfer e Hasenclever (2002) destacam que o termo Economia Industrial é oriundo da língua francesa, enquanto que Organização Industrial tem origem na língua inglesa e, apesar de suas diferenças de origem, no Brasil esses termos são utilizados indistintamente. Considerada uma teoria recente (surgiu a partir dos anos 50), resultou da reunião de diversos autores não contentes com o conhecimento microeconômico neoclássico e que buscavam novos meios e métodos para estudar os setores industriais. A OI, como a maioria das teorias econômicas, passou por uma evolução relacionada com a época e o estado de arte, os quais são condicionados pelas ideologias e circunstâncias históricas de cada período (KON, 1999)

As teorias e análises neoclássicas partiam/partem de uma estrutura teórica universal a respeito da escolha racional e do comportamento, para uma teoria dos preços e do bem estar econômico. Dessa forma, o comportamento dos agentes não é problematizado e, conseqüentemente, considerado como dado. Estudos que buscaram desconstruir essa ideia, baseados num paradigma microeconômico de natureza não determinística, foram considerados por Kupfer e Hasenclever (2002) como pertencentes a uma corrente alternativa e compondo a Organização Industrial. As ideias dos autores dessas correntes se relacionam às instituições, hábitos, regras e sua evolução, facilitando uma abordagem específica e histórica para a análise.

O enquadramento analítico tipicamente neoclássico já era contestado a partir da crítica de Robinson no ano de 1953. Estas críticas concentraram-se no tratamento simplista da firma como maximizadora do lucro e a suposição do preço como única forma de concorrência, na ausência de um estudo da política de preços, e no caráter estático da análise de equilíbrio (POSSAS, 1987). Além disso, Possas (1987) destaca que as contribuições de Marshall nos anos 20 do século passado se mostraram problemáticas, especialmente pelo vazio no tratamento dos tipos de mercado. Este considerava como estruturas de mercado apenas a concorrência perfeita e o monopólio, enquanto que todos os casos “intermediários”, como o oligopólio, foram omitidos. Portanto, pode-se questionar a concepção inicial da OI, por também só utilizar essas duas extremas teorias de organização de mercado para explicar a formação de preços pelas firmas (KON, 1999). Porém, Kupfer e Hasenclever (2002) destacam que, com o desenvolvimento e conseqüente aperfeiçoamento das teorias que compõem a OI, sua essência passa a ser o estudo da complexidade das relações entre empresas, mercados, instituições e processos, surgindo outras classificações para as estruturas de mercado, as quais buscam contemplar um pouco mais a diversidade dos mesmos.

Pela diversidade de linhas de pensamento incluídas na teoria da OI, os autores Kupfer e Hasenclever (2002) as dividem em duas correntes:

a) Abordagem tradicional (*mainstream*)- esta se estruturou a partir do trabalho de Bain e posterior contribuição de Sherer como o modelo Estrutura-Condução-Desempenho. Seu objetivo é a apreciação da alocação de recursos escassos sob as hipóteses de equilíbrio e maximização de lucro. Desenvolvimentos mais recentes, no que se refere a matematização dos modelos de empresas e suas inter-relações, conduziram os estudiosos a renomear esta corrente de Nova Economia Industrial (NEI). Dessa forma, intensificou-se a importância dada à condução das empresas, visto que estas não são mais tratadas como agentes passivos, mas como dinâmicas e que adotam estratégias discricionárias;

b) Abordagem alternativa (schumpeteriana/institucionalista)- corrente filiada a Joseph Schumpeter, objetiva o estudo da dinâmica da criação de riqueza das empresas. Com uma preocupação menos normativa que a anterior, essa corrente leva em consideração as instituições e a história como elemento de origem da teoria. Além disso, a organização interna da empresa se dá visando a constituição da capacidade de inovação.

Nesse trabalho, o aporte teórico baseado na OI leva em consideração a primeira abordagem, ou seja, a abordagem considerada tradicional.

2.2 - Organização industrial e o modelo estrutura-conduta-desempenho

As críticas ao modelo de concorrência perfeita existiram desde a sua formulação, especialmente pela baixa adequação de suas premissas à realidade econômica analisada. Com o tempo, algumas revisões foram ocorrendo e, a partir da década de 50, o modelo Estrutura-Conduto-Desempenho (ECD) tornou-se um dos principais paradigmas teóricos das teorias microeconômicas, preocupando-se com questões práticas pautadas nas empresas, nas indústrias e nos mercados. A importância central desse modelo é que foi o maior responsável pela consolidação da Economia Industrial como matéria especial da ciência econômica (KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

A contribuição de Bain (1959) é fundamental nesse processo, e principalmente na constituição da metodologia ECD. Esse paradigma parte do princípio que existem relações ocasionais entre as estruturas de mercado observadas, as estratégias das firmas nesses mercados e seus desempenhos econômicos. Segundo Bain (1956), o fundamental fator estrutural que afeta o grau de coordenação das condutas das empresas estabelecidas é o nível de concentração da produção e das vendas. Afirma isso, pois parece lógico supor que comportamentos colusivos serão implementados com mais facilidade quando um número abreviado de firmas domina o mercado. Ou seja, a principal hipótese desse modelo é que existe relação entre desempenho e estruturas de mercado, através de filtros de conduta.

Além disso, considera que o estudo das estruturas de mercado busca identificar e compreender as diferenças de conduta das empresas com relação, por exemplo, ao preço, à produção, à inovação e à publicidade. Por outro lado, a análise do comportamento das firmas contribui para esclarecer seu desempenho, podendo ser medido a partir da alocação dos fatores, o emprego, a rentabilidade, o desenvolvimento e o progresso (MORVAN, 1991). A partir disso, destaca-se que o desempenho dos agentes está diretamente relacionado ao seu comportamento (suas estratégias), o qual está relacionado às estruturas de mercado. Esse

modelo têm por base uma relação causal entre a estrutura, a conduta e o desempenho das firmas, se dando em um único sentido.

Porém, nessa concepção inicial da ECD, a conduta das empresas não importa significativamente e as estruturas de mercado são consideradas condicionantes diretos do desempenho do mercado. Com o aprofundamento e diversificação das proposições teóricas, ampliaram-se as variáveis incluídas no plano analítico original, passando a ter importância, também, a conduta das empresas, gerando uma diversificação das teorias de Economia Industrial. Dessa forma, a partir da década de 80, devido a novas questões que surgiram nessa área de estudo, constatou-se que o modelo ECD já não era capaz de responder a todos os problemas de pesquisa que surgiam.

O modelo ECD sofreu algumas modificações, principalmente pela tese de que as relações entre estrutura, conduta e desempenho não constituem um fluxo de causalidade unidirecional. Essa ideia parte do princípio de que o relacionamento entre essas variáveis é muito mais complexo e interativos, resultando em um fluxo de causalidade multidirecional. Agindo conjuntamente, estrutura e conduta influenciam o desempenho do mercado ou o setor em análise; por outro lado, as estratégias da conduta das empresas afetam a demanda e esta, aliada ao nível tecnológico, influenciam a estrutura do mercado. Complementar a isso, o desenvolvimento tecnológico, considerado parte do desempenho, afeta a tecnologia e, conseqüentemente, a estrutura. Por fim, se a lucratividade da atividade for elevada, pode induzir a entrada, ou, caso contrário, a saída de firmas, provocando alterações na estrutura de mercado (MARTIN, 1993). A Figura 5 mostra os fluxos existentes e as relações dentro do modelo ECD, demonstrando que as causas não são unidirecionais.

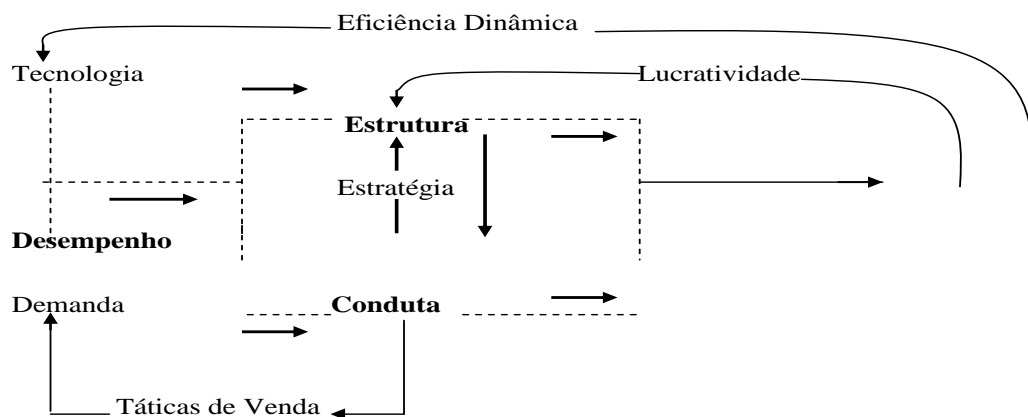


Figura 5 - Forma interativa do modelo ECD.

Fonte: MARTIN (1993).

A partir dos avanços mais recentes, a ideia de unilateralidade das relações foi abandonada e consideram-se as três partes do paradigma como relacionadas em sentido duplo. Da mesma forma, as atitudes dos atores, ou seja, suas condutas podem ocasionar modificações na estrutura do mercado em questão. Temos como exemplo, empresas que estabelecem um processo de fusão, aumentando a concentração do mercado, implicando em novas barreiras à entrada, o que influencia a estrutura do mercado. Essa concepção sugere que o ambiente competitivo é condicionado pelo intercâmbio entre a estrutura dos mercados, os padrões de concorrência, as características da demanda e a estratégia das firmas (FARINA, 1999).

A partir dessas modificações no modelo ECD, Farina, Azevedo e Saes (1997) e Possas (2002) destacam que a OI passa a tratar também das estratégias competitivas das firmas em condições de dependência oligopolista, considerando outras estruturas além da concorrência perfeita, bem como os efeitos dessas estratégias sobre o ambiente competitivo. Além disso, é importante destacar o caráter mais dinâmico dessa nova visão, o qual considera que “o comportamento da firma afeta o mercado, na mesma medida em que é por este afetado e em boa parte determinado” (POSSAS, 1987, p. 162).

Como fruto dessas transformações dentro da OI e mais especificamente da ECD, Morvan (1991) define três campos de atuação da OI: 1º) estuda as estratégias dos agentes do sistema produtivo, seus ocasionadores e as interações existentes entre eles e o ambiente mais amplo; 2º) busca entender o funcionamento do sistema produtivo que os agentes colaboram para estruturar, e suas formas de transformação; 3º) identifica o teor e a finalidade desse sistema e suas performances.

Cabe ressaltar, que levando em consideração o modelo ECD, não foi objetivo desse trabalho estudar o Desempenho das organizações/agentes envolvidos, embora a Estrutura e a Conduta foram pontos centrais da pesquisa, como será explorado e detalhado nas seções e capítulos posteriores.

2.3- Estruturas de mercado: seus determinantes e as teorias de organização de mercado pré-definidas pela literatura

O comportamento dos agentes econômicos dentro de uma indústria está condicionado a vários fatores relacionados ao mercado e não apenas às condições particulares das empresas. Por esse motivo, para entender o comportamento das empresas processadoras e dos

fornecedores na cadeia produtiva do leite é importante conhecer os fatores que interferem nas ações dos mesmos.

Possas (1987) destaca que o termo estrutura de mercado pode ser empregado com três sentidos diferentes:

1º) A primeira encontra-se ainda nos livros-textos e na linguagem corrente da economia e foca nas características mais aparentes dos mercados: número de empresas e existência ou não de produtos homogêneos. Esta tipologia é compatível, ao mesmo tempo, com todas e com nenhuma corrente teórica, estando vinculada à visão neoclássica. Esta tipologia é considerada insuficiente pelo autor, por ser estática e simplista, necessitando ser abandonada ou redefinida;

2º) A segunda definição é utilizada pela maioria da literatura de Organização Industrial, recorrendo quase sempre ao modelo “estrutura-conduta-desempenho”. Nesse caso, as características da estrutura de mercado assumem um papel preponderante, e são definidas a partir da concentração do mercado, substituíbilidade dos produtos, configurando homogeneidade ou diversificação, e das condições que cercam a possibilidade de entrada de novos concorrentes;

3º) A terceira abordagem acrescenta à anterior certas características que permitem tornar estrutura de mercado um conceito mais dinâmico. Para isso foca: na evolução da estrutura diante das condições da concorrência (efetiva e potencial), considerando fatores que são responsáveis pela transformação da estrutura, tendo o ritmo de acumulação interna de lucros destinados de forma potencial à expansão; no grau de concentração do mercado e seus determinantes; na alteração nas formas de concorrência; no progresso técnico; e na vinculação com outras indústrias e com a economia em conjunto. Além disso, essa abordagem de estrutura de mercado desconsidera ou redefine o instrumental estático que “vicia” a análise dos mercados.

Nesse trabalho busca-se reunir elementos das três abordagens para formulação de um modelo de análise específico para o estudo das estruturas de mercado de fatores na cadeia produtiva do leite. Nesta etapa do trabalho atentamos para a estrutura da indústria e buscamos discutir os fatores determinantes da mesma a partir de duas discussões básicas:

a) as características da indústria que são consideradas nesse trabalho, a partir de compilação teórica, como condicionantes das estruturas de mercado: Barreiras à Mobilidade; Substituíbilidade do Produto (matéria-prima); Relacionamento com Concorrentes; Poder dos Compradores (Empresas Processadoras); Poder dos Fornecedores (Agricultores); e Concentração do Setor (utilizando a literatura da Organização Industrial).

b) as estruturas de mercado e as estruturas de mercado de fatores de produção pré-definidas pela literatura e utilizadas para análise/definição da indústria (originadas da microeconomia).

2.3.1- Aspectos relevantes para a definição e caracterização das estruturas de mercado

A concorrência existente em uma indústria não depende apenas do comportamento dos atuais concorrentes, pelo contrário, tem raízes em sua estrutura básica. Neste caso, o grau da concorrência em uma indústria depende de muitos fatores, os quais, além de caracterizar o mercado, também definem as estruturas dos mesmos. Dentro dessa linha, destaca-se que existem vários autores que contribuem para a definição desses fatores, sendo os principais e utilizados nesse trabalho apresentados a seguir:

a) Porter (1986, 1989, 1998 e 2009) define cinco forças competitivas básicas, as quais determinarão o potencial de lucro final, medido através do retorno em longo prazo do capital investido. Essas cinco forças são: existência de entrantes potenciais; ameaça de substituição do produto; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores; e rivalidade entre os concorrentes.

b) De acordo com Morvan (1991), as estruturas de mercado podem ser distinguidas a partir de cinco aspectos principais: diferenciação de produtos; importância de barreiras à entrada; integração; estrutura de custos e; concentração de vendedores e compradores.

c) Bain (1956) destaca as barreiras à mobilidade (barreiras à entrada; marca; vantagem absoluta de custo; economias de escala; elevados investimentos iniciais) e a concentração do mercado.

d) Fischer (1997) concentra-se nas barreiras à entrada, nas características do produto, no número de vendedores e compradores, na disponibilidade de informação, na existência de produtos substitutos.

e) Kupfer e Hasenclever (2002) enfatizam o grau de concentração industrial, diferenciação, barreiras estruturais à entrada e o grau de inovação.

f) Farina (2000) ressalta o número e participação relativa das firmas, a diferenciação de produto, barreiras técnicas à entrada e à saída, e o grau de integração vertical.

g) Vasconcellos e Garcia (2005) centram-se no número de empresas que compõem esse mercado, no tipo de produto (se as firmas fabricam produtos idênticos ou diferenciados), e se existem barreiras de acesso a esse mercado.

A partir da análise da contribuição de cada autor, tendo por base a repetição de termos e elencando um termo representativo para cada conjunto dos mesmos, foram considerados como fatores fundamentais a serem utilizados nesse trabalho para a definição das estruturas de mercado de fatores (matéria-prima leite in natura) os seguintes condicionantes: Barreiras à Mobilidade; Substituibilidade do Produto (matéria-prima); Relacionamento com Concorrentes; Poder dos Compradores (Empresas Processadoras); Poder dos Fornecedores (Agricultores), e; Concentração do Setor. A relação entre os condicionantes e os principais autores que trabalham com cada tema pode ser observada na Figura 6.

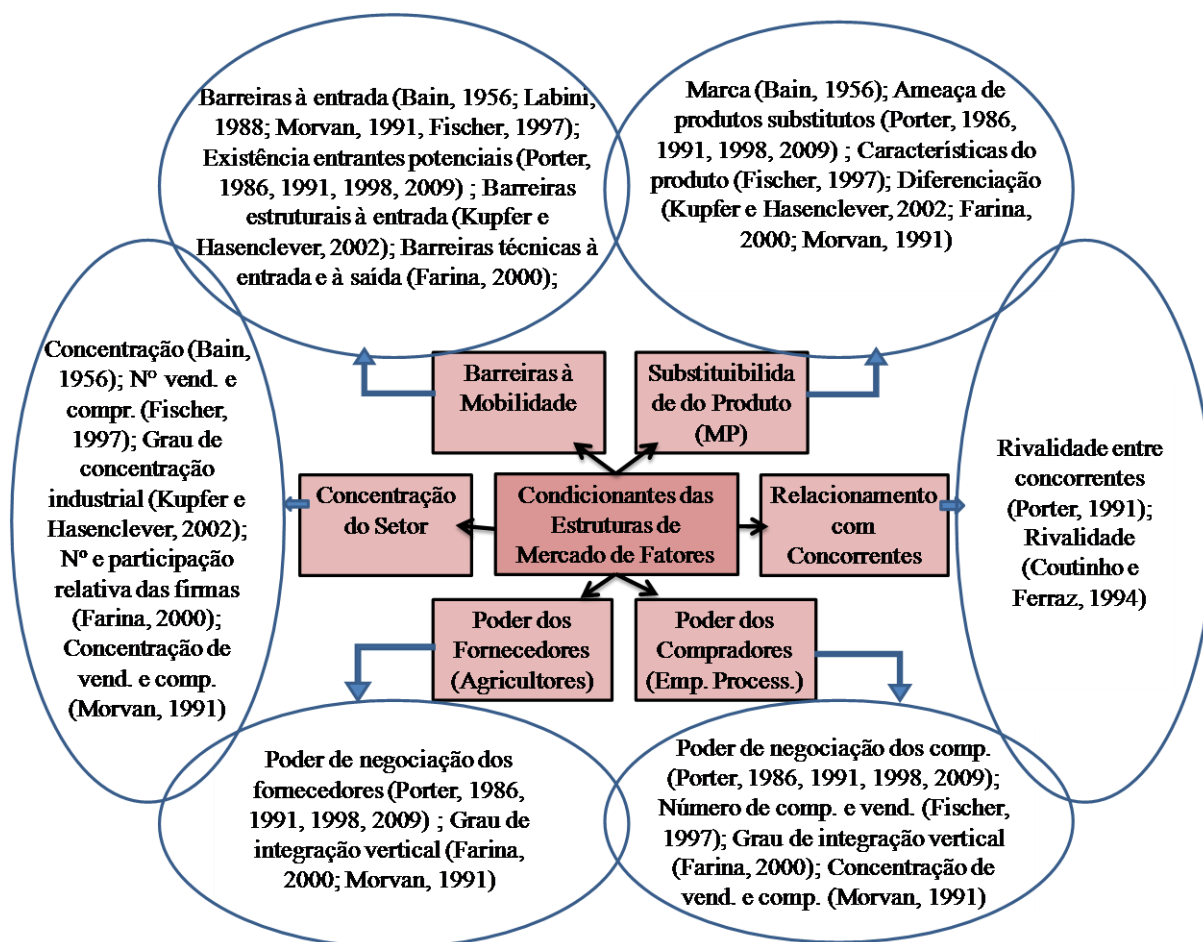


Figura 6 - Condicionantes das Estruturas de Mercado do Fator Leite.

Fonte: Elaborada pela autora.

São estes seis fatores competitivos que, agindo em conjunto, determinam a intensidade da concorrência e da rentabilidade na indústria. A análise estrutural da indústria visa a identificação das suas características básicas, que estão ligadas a sua economia e tecnologia, e descrevem as características do ambiente em que a estratégia competitiva deve ser estabelecida. Ao tratar da estrutura da indústria, as empresas identificam seus pontos fortes e pontos fracos, sendo que a estrutura muda ao longo do tempo, mas seu entendimento é importante e o passo inicial para a análise estratégica. A seguir, são apresentados os seis condicionantes das estruturas de mercado de matérias-primas que são considerados como fundamentais nesse trabalho.

2.3.1.1- Rivalidade entre os concorrentes estabelecidos no setor

A competitividade é entendida por Coutinho e Ferraz (1994) como a capacidade da empresa de estabelecer e praticar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. As vantagens competitivas precisam ser criadas e renovadas pelas empresas para que obtenham sucesso competitivo. Esse processo passa pela busca de especialidades que distingam de forma favorável a empresa das demais - exemplo: custos e/ou preços mais baixos, melhor qualidade, vantagens no tempo de produção e entrega, maior habilidade de servir à clientela, etc.. Além de estratégias adequadas, é imprescindível que as empresas corrijam seus rumos quando necessário, condicionadas pelas especificidades do mercado e do ambiente econômico e pelas possíveis mudanças concorrenciais, as quais elas precisam conhecer.

A concorrência entre as empresas estabelecidas no mercado pode se dar por formas diversas (descontos de preços, lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias, melhorias nos serviços, etc.) e quanto mais alta for, maior a limitação de lucratividade do setor (PORTER, 2009). Porter (2009) destaca, ainda, alguns fatores que contribuem, em conjunto ou individualmente, para a intensificação da rivalidade, apresentados pela autora na Figura 7.

A rivalidade que se estabelece entre os concorrentes numa indústria se torna uma disputa por posição que envolve o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. Algumas formas de concorrência, tendo o exemplo da concorrência de preços, são altamente instáveis e podem deixar toda a indústria em pior situação no que se refere à rentabilidade. Isso ocorre porque os cortes de preços são facilmente igualados pelos rivais, reduzindo as

receitas para todas as empresas, caso a elasticidade-preço da indústria não seja bastante alta. Por outro lado, o benefício para todas as empresas pode vir se as batalhas de publicidade expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria. É importante destacar que os fatores que determinam a intensidade da rivalidade competitiva mudam, mas as empresas são obrigadas a conviver com eles; porém, também pode haver espaço para melhorar a situação através de mudanças estratégicas (PORTER, 2009).

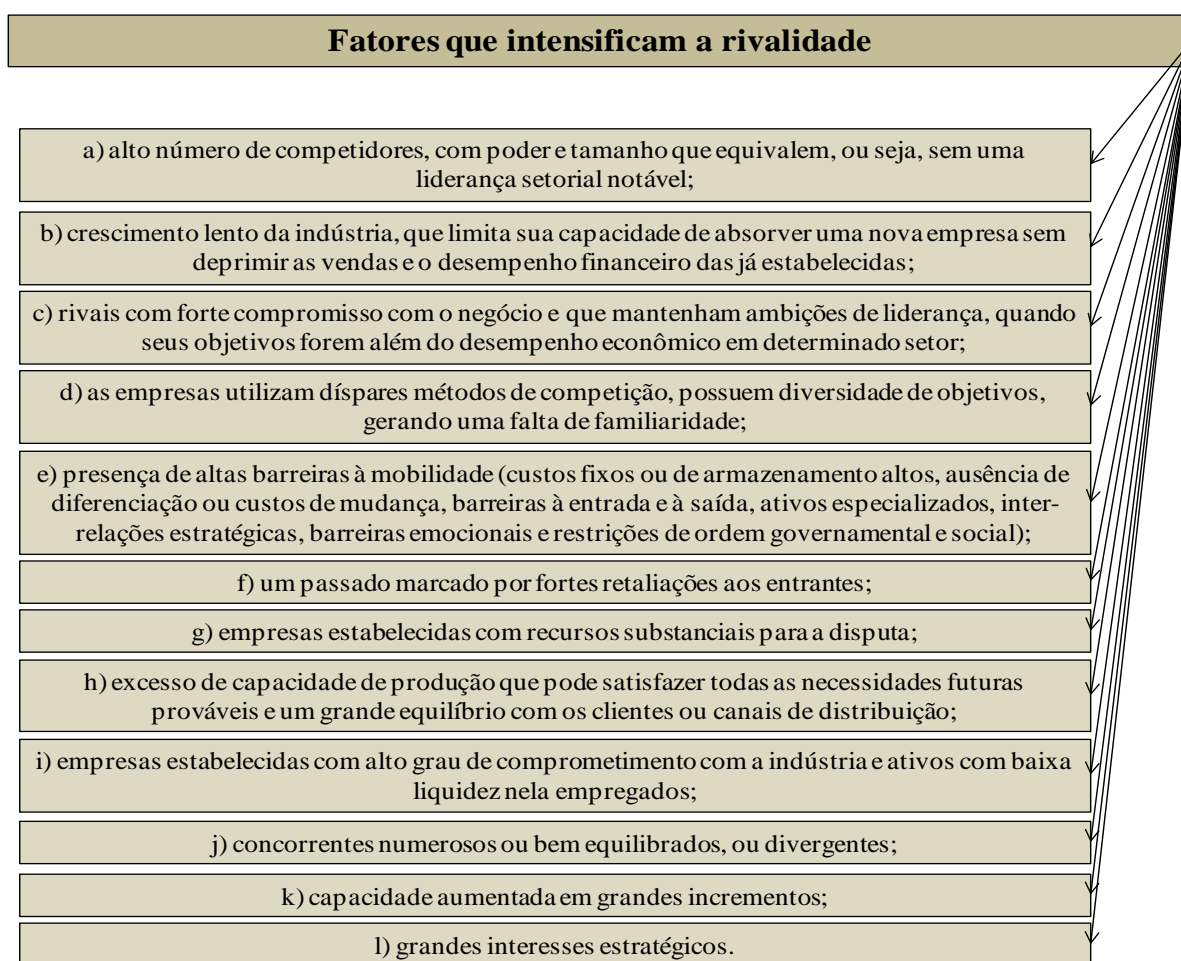


Figura 7- Fatores que intensificam a rivalidade na indústria

Fonte: Elaborada pela autora com base em Porter (2009)

2.3.1.2- Barreiras à mobilidade

Esse fator é um dos decisivos na determinação das estruturas de mercado e, também, é rico em informação e detalhes para a análise dos mercados, ganhando atenção nesse trabalho. Para a apresentação teórica desse condicionante, será considerado os termos e autores descritos a seguir: barreiras à entrada (Bain, 1956; Labini, 1988; Fischer, 1997; Morvan,

1991); existência de entrantes potenciais (Porter, 1991, 1986, 1998, 2009); barreiras estruturais à entrada (Kupfer e Hasenclever, 2002); barreiras técnicas à entrada e à saída (Farina, 2000).

Esse fator parte do princípio de que as novas empresas, ao entrarem para uma indústria, trazem consigo novas capacidades e o objetivo de ganhar parcela de mercado e recursos substanciais, causando queda ou inflação dos preços dos participantes, reduzindo a rentabilidade. A ameaça de entrada em uma indústria depende, além das barreiras à entrada existentes, da reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Nesse sentido, “se as barreiras são altas, o recém chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena” (PORTER, 1986, p. 25).

A contribuição de Bain (1968) se concentrou em deslocar as barreiras à entrada para o centro da análise de estruturas de mercado e da formação de preço no oligopólio. Bain (1968)³ e Labini (1988) fizeram importantes contribuições acerca do assunto ao considerar que a possibilidade de entrada de novas empresas no mercado oligopolista pode acentuar a concorrência e gerar alterações nos lucros das firmas e nos preços dos produtos.

Dessa forma, as empresas já situadas estão em vantagem sobre as possíveis entrantes. Porém, Labini (1988) destaca que as vantagens não são as mesmas para todas as firmas já estabelecidas em uma indústria, tendo, nesse caso, diferentes preços limites e distintos custos. Nas firmas entrantes, também permanecem distintos graus de desvantagens. Dessa forma, existem entrantes mais potenciais que outros, bem como empresas estabelecidas mais competitivas que as demais.

O autor salienta que a extensão do mercado interfere na agressividade das ações das empresas estabelecidas, pois em mercados maiores a probabilidade é que existam políticas menos agressivas por parte das grandes empresas. Por outro lado, em mercados menores a orientação das empresas será no sentido de expulsar as menores.

Como componentes das barreiras a entrada, Porter (1986; 2009) considera: economias de escala no lado da oferta; benefícios de escala no lado da demanda; custos de mudança dos clientes; necessidade de capital; vantagens das empresas estabelecidas independente de

³ Para o entendimento dessa teoria, Bain (1968) faz algumas distinções: a) as firmas já estabelecidas em uma indústria (que produzem para o seu mercado); b) as empresas ainda não estabelecidas nessa indústria e que potencialmente pode entrar a partir da construção de novas plantas, passando a competir no mesmo mercado; c) a condição de entrada se refere à extensão em que, no longo prazo, as empresas já estabelecidas podem elevar os preços dos produtos acima dos custos médios mínimos, sem induzir a entrada de novas firmas no mercado; d) o “preço-limite” é o maior preço possível de ser obrado pelas empresas estabelecidas sem incentivar a entrada de novas firmas.

tamanho; acesso desigual aos canais de distribuição; políticas públicas restritivas; e expectativa de retaliação. Já Bain (1968) destaca que as barreiras à entrada são fruto de três situações que dão vantagens as firmas já estabelecidas: vantagem absoluta de custo; vantagens de diferenciação do produto; e economias de escala. Labini (1988) e Looty e Szapiro (2002) também fazem contribuições acerca de economias de escala. A seguir são descritos os principais condicionantes das barreiras à entrada:

a) Custos de mudança dos clientes- correspondem aos custos fixos que os clientes têm se mudarem de fornecedores. Exemplificando, seriam necessidades de mudanças em especificações, reciclagem de pessoal ou adaptação em processos e em sistemas de informação (PORTER, 2009).

b) Necessidade de capital- essa barreira está atrelada à necessidade de realizar altos investimentos (instalações físicas, contas à receber, estoques, despesas pré-operacionais) como condição para ingressar de forma competitiva no mercado. A potencialidade dessa barreira se torna maior se o capital a ser investido é aplicado em despesas irrecuperáveis que são, conseqüentemente, de difícil financiamento (exemplos: propaganda e publicidade) (PORTER, 2009).

c) Economias de escala⁴, monetárias ou reais, de produção, distribuição, promoção de vendas e acesso a mercados (BAIN, 1968). Na maioria dos ramos industriais as economias de escala fazem com que as empresas ingressem nesses ramos produzindo quantidades grandes de bens e serviços, bem como devem estar preocupadas com a entrada de novos concorrentes e as conseqüências que podem ter nos preços e lucros (LABINI, 1988).

As economias de escala podem ser diferenciadas em: ganhos de especialização- a maior quantidade de produtos gera maior divisão de trabalho e maior especialização de trabalhadores e máquinas; indivisibilidade técnica- utilização da ociosidade de equipamentos até o esgotamento de sua capacidade; economias geométricas- quanto maior a capacidade produtiva da planta, menores os custos de aquisição associados; economias relacionadas à lei dos grandes números- nesse caso, o tamanho da planta produtiva está relacionado ao número de máquinas utilizadas, reduzindo os custos de manutenção e o número de peças de reposição (LOOTTY e SZAPIRO, 2002). E ainda: economias de escala no lado da oferta- estão presentes quando empresas que produzem grandes volumes têm custos unitários mais baixos, por dividirem os custos fixos entre um número maior de unidades, utilizarem tecnologia mais

⁴ Looty e Szapiro (2002) diferenciam as economias de escala em reais e pecuniárias. As primeiras ocorrem quando há uma redução na quantidade de fatores produtivos utilizados quando há aumento da produção. Já as economias de escala pecuniárias ocorrem quando há uma redução no preço pago pelo insumo, ou seja, os custos da empresa se reduzem não em conseqüência de mudanças reais no método de produção.

eficiente; ou por negociarem melhores condições de compra com os fornecedores; e benefícios de escala no lado da demanda- ocorrem quando novos consumidores se sentem atraídos pelos produtos ou serviços da empresa devido ao grande número de consumidores que já adquirem o produto (PORTER, 2009).

d) Vantagens das empresas estabelecidas independente de tamanho- essas vantagens podem estar relacionadas à detenção, por parte das empresas já instaladas, de tecnologia exclusiva, acesso preferencial a fornecedores de matérias-primas, vantagem de aquisição em áreas geográficas mais adequadas, marcas tradicionais e conhecimentos acumulados (PORTER, 2009). Também se enquadra no que Bain (1968) chama de vantagem absoluta de custo, que derivam do controle de métodos de produção, insumos, equipamentos, tipos de qualificação do trabalho, capacidade empresarial, e vantagens de diferenciação do produto, traduzidas em preferências por produtos existentes, a partir de marcas, patentes de desenho, sistemas de distribuição protegidos e inovações constantes de produtos a partir de investimento em pesquisa e desenvolvimento;

e) Acesso desigual aos canais de distribuição- ocorre principalmente quando os canais de atacado e varejo são limitados e dominados pelas empresas estabelecidas (PORTER, 2009).

f) Políticas públicas restritivas- ocorrem quando o governo limita a entrada de novos concorrentes em alguns setores, a partir de normas de licenciamento de atividades ou de restrição a investimentos estrangeiros (PORTER, 2009).

g) Expectativa de retaliação- caso seja esperada dos concorrentes já estabelecidos uma reação rigorosa que torne difícil a permanência do recém-chegado na indústria, então a entrada pode ser desaconselhada (PORTER, 2009).

Além das barreiras à entrada, as barreiras à mobilidade são compostas pelas barreiras à saída. Barreiras à saída decorrem da existência de custos que as empresas precisam enfrentar para sair de um dado mercado. Estes custos podem ser desembolsos efetivos como custos de rescisão de contrato, custos de oportunidade referentes a investimentos realizados, não totalmente amortizados e sem valor de revenda, chamados de custos irrecuperáveis (RESENDE e BOFF, 2002). Morvan (1991) também faz uma distinção dos custos associados a barreiras à saída em: custos sociais de abandono da atividade, como indenizações, reconversões de capital, etc.; custos do capital, que impõe resistência em abandonar equipamentos de alto custo; e custos comerciais, os quais se relacionam ao comprometimento da imagem de um grupo e à perda de credibilidade.

De forma usual, Fagundes e Pondé (1998) e Rocha (b, 2002) deixam claro que a existência de barreiras com essas características precisam vir acompanhadas da presença de custos irrecuperáveis vinculados à efetivação da entrada (*sunk costs*). É esta característica que impede que o entrante entre e saia rapidamente do mercado (*hit and run*) para auferir temporariamente lucros extraordinários.

Esses custos irrecuperáveis ocorrem quando a empresa faz um investimento em plantas e/ou capacitação específica para determinadas atividades que, por consequência, adquirem ativos físicos ou humanos que não podem ser transacionados sem a perda parcial ou total de seu valor. Ou seja, são gastos realizados que têm um custo de oportunidade de uso zero ou próximo a isso. Isso pode ocorrer, especialmente, se os ativos forem específicos, visto que estes apresentam dificuldades para uso alternativo (ROCHA, b 2002; FAGUNDES e PONDÉ, 1998).

Essas barreiras detêm as empresas no mercado mesmo quando os retornos são baixos ou negativos e são geradas, especialmente, por presença de fatores com recursos altamente especializados ou dedicação da administração a determinado negócio. A existência de custos irrecuperáveis e, conseqüentemente, das barreiras à saída, compromete o comportamento de firmas estabelecidas, visto que a mobilidade sem custos se torna impossível, o que faz com que muitas empresas estabelecidas continuem no mercado mesmo com rendimentos abaixo do desejado (PORTER, 2009; GILBERT, 1996).

2.3.1.3- Características/substituibilidade dos produtos (matéria-prima)

Esse fator é considerado como importante para a avaliação de uma indústria e também condiciona as estruturas de mercado. Para a composição teórica desse assunto foram consideradas as contribuições de temas e autores diferentes, conforme segue: marca (Bain, 1956); ameaça de produtos substitutos (Porter, 1986, 1991, 1998, 2009); características do produto (Fischer, 1997); diferenciação (Kupfer e Hasenclever, 2002); diferenciação do produto (Farina, 2000); diferenciação (Morvan, 1991).

O princípio no qual se baseia esse fator é que todas as empresas em uma indústria estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos. Estes, por sua vez, diminuem os retornos possíveis de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Portanto, quanto mais atrativa a alternativa preço-demanda oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria (Porter, 1986, 1991, 1998 e 2009; Fischer, 1997).

Os produtos substitutos são identificados através de pesquisa na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria. Neste sentido, os substitutos que merecem maior atenção “são aqueles que a) estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu ‘*trade-off*’ de preço-desempenho com o produto da indústria, ou b) são produzidos por indústrias com lucros altos” (PORTER, 1986, p. 40); e, c) apresentam baixo custo de mudança do consumidor para o produto.

Em mercados que se caracterizam por produtos homogêneos e/ou padronizados, o que ocorre predominantemente em mercados de concorrência perfeita, prevalece o sistema de preços como fator competitivo para as empresas, sendo estas tomadoras de preço, especialmente porque, se os produtos são idênticos, não podem disputar a preferência do consumidor. Já quando existe algum grau de diferenciação de produtos, as empresas inseridas em dado setor não estão sujeitas a um modelo de concorrência pura, permitindo que as empresas estabeleçam relações mais estreitas com seus clientes e se posicionem de maneira diferente uma das outras no mercado (LOSEKANN e GUTIERREZ, 2002; MELO, 2002).

A diferenciação de produtos pode estar presente de formas distintas: a) diferenciação decorrente do fato de que os consumidores entendem um produto como diferente dos demais concorrentes; b) diferenciação por questões locacionais; c) diferenciação em função da qualidade do produto; e, e) diferenciação por percepção da marca (LOSEKANN e GUTIERREZ, 2002). Destaca-se, nesse caso, que o processo de diferenciação não se deve unicamente a aspectos objetivos e nem mesmo unicamente à diferenças nas características técnicas dos produtos. Ou seja, não importa necessariamente o motivo da diferenciação, basta que esta seja percebida pelo consumidor. A diferenciação pela marca é um importante exemplo, visto que produtos podem ser tecnicamente idênticos e, ainda assim, serem diferentes sob os olhos do consumidor (LOSEKANN e GUTIERREZ, 2002; AZEVEDO, 2000).

Farina (2000) contribui com esse entendimento, destacando que produtos concorrem entre si somente se as decisões de preferência do consumidor são influenciadas por seus respectivos preços e predicados de qualidade, sendo assim substitutos próximos. Dessa forma, se o acréscimo no preço de um produto induzir a um deslocamento de vendas a favor de outro, estes são considerados substitutos próximos.

Porém, Porter (2009) destaca que essa análise não é estática, a empresa precisa atentar para mudanças (tecnológicas, descontinuidades competitivas, por exemplo) em outros setores, os quais podem tornar-se atraentes como fornecedoras de produtos substitutos, mesmo que quando da análise não sejam.

2.3.1.4- Poder de negociação dos compradores

Para a definição e composição dessa variável de análise foram utilizados os seguintes fatores e autores respectivamente: poder de negociação dos compradores (Porter, 1986, 1991, 1998, 2009); número de compradores e vendedores (Fischer, 1997); Grau de integração vertical (Farina, 2000); e concentração de vendedores e compradores (Morvan, 1991). Para esse trabalho são considerados compradores as empresas processadoras de leite.

Os clientes, quando poderosos, exercem força para diminuição dos preços dos produtos e/ou serviços, ou para aumento dos custos devido à exigências de demanda (ex: necessidade de manter estoques maiores ou de fornecer financiamentos) (PORTER, 2009; FISCHER, 1997). Porter (1986, 1998, 2009) considera um grupo comprador poderoso se existir as seguintes circunstâncias: a) ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; b) os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; c) os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados; d) ele enfrenta poucos custos de mudança; e) consegue lucros baixos comparados a outras indústrias; f) quando são uma ameaça concreta de integração para trás; g) o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador, e; h) o comprador tem total informação.

Esses fatores mudam com o tempo ou em consequência de decisões estratégicas de uma companhia, conseqüentemente, o poder do comprador pode aumentar ou diminuir. Neste sentido, a companhia deve dar importância para a escolha dos grupos de compradores a quem vender, podendo melhorar sua postura estratégica ao negociar com compradores que tenham poder mínimo de influenciá-la negativamente.

2.3.1.5- Poder de negociação dos fornecedores

São vários os autores que utilizam a variável “poder de negociação dos fornecedores” como determinante das estruturas de mercado. Nesse trabalho são considerados três pontos: poder de negociação dos fornecedores (Porter, 1986, 1991, 1998, 2009); grau de integração vertical (Farina, 2000); grau de integração (Morvan, 1991). Destaca-se que fornecedores são entendidos aqui como os produtores rurais que comercializam o leite in natura para as empresas processadoras.

Esse condicionante das estruturas de mercado considera que os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, seja ameaçando elevar preços ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Quando esses fornecedores possuem “poder”, podem se apropriar da rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus preços (FARINA, 2000).

Deste modo, um grupo fornecedor é poderoso quando: a) é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende; b) não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria; c) a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor; d) o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; e) os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; f) o grupo de fornecedores é uma ameaça de integração para frente (PORTER, 1986, 1998, 2009; MORVAN, 1991).

Perry (1996) destaca que as alianças estratégicas e/ou integrações verticais podem ser ótimas armas para as empresas combaterem problemas pautados no poder dos fornecedores e no grau de dependência. Empresas que trabalham em parceria com fornecedores ou entre si, podem obter certos benefícios de aquisição de um dado insumo ou, até mesmo, exclusividade de compra. Essas vantagens são potencializadas no caso da integração vertical a montante (BRITTO, 2002).

Dessa forma, as alianças estratégicas e a integração vertical podem levar a mudanças estruturais no setor, pois provocam mudanças nos custos de aquisição de insumos, tanto para a empresa em questão, quanto para as concorrentes, o que pode acarretar na criação de barreiras à entrada para outras empresas possíveis entrantes (PERRY, 1996; BRITTO, 2002).

2.3.1.6- Concentração do setor

Bem como os demais fatores descritos anteriormente, a concentração do setor é determinante nas estruturas de mercado, inclusive no mercado de fatores. Para composição do quadro teórico acerca desse assunto, o trabalho concentra-se nos temas e autores descritos: concentração (Bain, 1956); número de vendedores e compradores (Fischer, 1997); grau de concentração industrial (Kupfer e Hasenclever, 2002); número e participação relativa das firmas (Farina, 2000); concentração de vendedores e compradores (Morvan, 1991).

O desenvolvimento econômico, ao mesmo tempo em que gerou concentração em alguns ramos industriais, também abriu espaço para o surgimento de outras pequenas empresas. Porém, na maioria dos mercados o progresso de grandes empresas vem

acompanhado da ruína de muitas pequenas que concorrem com as primeiras. Quanto maior o grau de concentração, menor a probabilidade de que exista concorrência e maiores as possibilidades de integração horizontal e vertical. Além disso, quando o número de empresas é menor e o estágio de concentração está avançado, é mais fácil o estabelecimento de acordos entre elas para o controle de preços (LABINI, 1988).

Labini (1988) destaca que em indústrias com baixa concentração também se pode encontrar condições de concorrência, especialmente se os produtos são diferenciados ou se os mercados são subdivididos em mercados locais. Já para Kon (1999), a concentração de mercado pode ser avaliada de forma estática ou em seu aspecto dinâmico, ou seja, crescimento ou decréscimo no tempo. Os efeitos dessa concentração sobre a competição podem ser avaliados com relação ao número de firmas, ao impacto sobre a formação do preço e níveis de produção, bem como pelo tamanho das firmas, sua capacidade de inovação e suas barreiras à entrada.

As alterações de concentração em uma indústria são condicionadas por alterações no poder dos produtores individuais, tendo como exemplo mudanças nas políticas estratégicas das firmas líderes, nas economias de escala, no tamanho e crescimento do mercado e na ocorrência de fusões que podem alterar as condições de entrada de outras firmas. Uma concentração maior de mercado gera também uma maior desigualdade na divisão dos lucros pelas empresas. (RESENDE e BOFF, 2002).

Conforme afirmam Resende e Boff (2002), medidas de concentração tentam explicar em que grau as empresas apresentam comportamento dominante no mercado. Cabe ressaltar que concentração e número de empresas no mercado não são sinônimos. O primeiro é definido pela alta participação relativa de poucas empresas no mercado, enquanto que o segundo se refere a um pequeno número de empresas inseridas nele, permitindo que existam mercados com grande número de empresas participantes, porém muito concentrados. Isso ocorre quando grande parte desse mercado é detida por poucas grandes empresas, enquanto que o restante do mercado é detido por grande número de pequenas empresas (MORVAN, 1991).

Alguns fatores contribuem para o aumento da concentração: crescimento interno das firmas existentes; fusões e/ou outras formas de concentração de diferentes firmas em uma única propriedade; diminuição do tamanho do mercado de um produto; e formação de *joint ventures* entre firmas independentes (KON, 1999). Já o padrão concorrencial que vigora em uma indústria é condicionado pela conduta dos produtores individuais, pela escolha dos níveis de preços e quantidades ofertadas, baseado nas características específicas dos produtos

fabricados, pela preferência dos consumidores e pelas condições de acesso. Além disso, existem fatores que interferem na tomada de decisão dos agentes como as taxas de preferências intertemporais; graus de informação; coeficientes de aversão ao risco e incerteza (RESENDE e BOFF, 2002).

Possas (1987) destaca que existe uma relação positiva entre concentração e lucratividade, avaliada pela taxa de lucro e pela margem preço/custo. Além disso, a concentração é considerada muito mais um resultado complexo da interação de múltiplos determinantes, do que uma variável independente. Destaca-se ainda, que não existe uma regra aplicável a todas as situações; mesmo em mercados concentrados podem ser observados padrões de concorrência muito intensos, dado que o controle do mercado pode depender da formação de conluio. Cabe ressaltar que mercados dominados por menor número de empresas apresentam maiores condições para a exploração de poder de mercado (FARINA, 2000). Acrescenta-se a essas considerações da autora, que a lucratividade pode ser resultado do aumento da eficiência devido a concentração e não necessariamente pela exploração do poder.

2.3.2- Tipologias de estruturas de mercado

A literatura da área da economia desenvolveu, ao longo de sua história, teorias acerca de estruturas de mercado que buscam explicar as relações inter e intra-firmas dentro de indústrias. Inicialmente, pré-definiram a concorrência perfeita e o monopólio como suficientes para explicar a realidade das diferentes indústrias. Com o desenvolvimento das teorias e a partir de trabalho empírico, constataram que essas duas formas de organização do mercado não eram capazes de explicar todas as configurações observadas e constatadas na realidade. Tratava-se de duas estruturas opostas, sendo que a ampla multiplicidade de possibilidades entre as duas não era contemplada. Atualmente, a literatura trabalha com uma variedade maior de tipologias de estruturas de mercados e que buscarão ser destacadas e explicadas no presente trabalho.

As diferentes estruturas de mercado possuem características próprias e conhecê-las é essencial para entender o ambiente estudado, pois as estruturas condicionam a ação dos agentes na indústria e são condicionadas por estes. Além disso, elas determinam a concorrência do ambiente e impõem limites à ação das empresas, além de incentivarem a adoção de estratégias diferenciadas.

As estruturas de mercado são classificadas com base nas características do mercado, existindo, assim, mercados de concorrência perfeita e mercados de concorrência imperfeita,

que, por sua vez, se subdividem em concorrência monopolística, monopólio e oligopólio. Trata-se de um termo referente a um ramo de atividade que descreve as características de uma indústria, como número e dimensão das empresas vendedoras, o grau de concentração e de homogeneidade ou heterogeneidade dos seus produtos. Além disso, a estrutura de mercado influencia a natureza da competição e o preço dentro do mercado, bem como determina o tipo de comportamento ou conduta que prevalece na indústria.

Para Wessels (2003), existem duas forças em qualquer mercado: 1- a força do lucro monopolista, que pode ser obtido se todas as firmas fizerem um acordo para cobrar um preço mais alto; 2- a força dos lucros que uma firma pode ter se concorrer com as outras, reduzindo o preço para fazer mais negócios. A primeira força (força do acordo) leva o mercado ao monopólio e a segunda força (a força da competição) o leva à concorrência perfeita.

O mercado de fatores de produção, como mão de obra, capital, terra e tecnologia, que é o foco desse estudo, também apresenta diferentes estruturas, as quais seguem a mesma lógica dos demais mercados. Pelo fato deste mercado ser dependente da demanda de insumos pelos setores produtores de bens e serviços (deriva do mercado do produto), a demanda por esses fatores é chamada de demanda derivada (Vasconcellos e Garcia, 2005).

A seguir são apresentadas as estruturas de mercado descritas pela literatura. Destaca-se que as estruturas de mercado devem ser pensadas no que se refere ao mercado de fatores, ou seja, o mercado da matéria-prima leite in natura, produzida pelo setor primário e adquirida pelas empresas processadoras. Como o referencial teórico acerca de estruturas de mercado de fatores não é tão extenso e aprofundado, optou-se por explorar também a literatura geral sobre estruturas de mercado, visto que é possível a adaptação, em sua maioria, para a realidade a ser estudada.

2.3.2.1 - Concorrência pura ou perfeita

A concorrência pura ou perfeita caracteriza-se por haver grande número de empresas vendedoras, as quais, isoladamente, não afetam os níveis de preço no mercado, nem o preço de equilíbrio. Pela sua insignificância, as empresas são apenas tomadoras de preço.

Vasconcellos e Garcia (2005) destacam algumas premissas que devem prevalecer nesse tipo de mercado: é um mercado atomizado, composto de um grande número de empresas; os produtos são homogêneos, não existindo diferenciação entre produtos ofertados pelas empresas concorrentes; não existem barreiras para o ingresso de novas empresas no

mercado; existe transparência no mercado, ou seja, todos os participantes têm acesso a todas as informações sobre lucros, preços, etc.

Outras características destacadas pelos autores acerca do mercado da concorrência perfeita é que, em longo prazo, não existem lucros extras ou extraordinários, apenas lucros normais, que representam somente a remuneração implícita do empresário, ou seja, os custos de oportunidade deste. Isso se explica pelo fato desse mercado ser transparente e, se existirem lucros extraordinários, atrairá novas firmas, pois não há barreiras de acesso. Com o aumento no número de empresas ocorre o aumento da oferta, bem como os preços e os lucros extras tenderão a cair. Isso ocorre até chegar a uma situação onde só existirão os lucros normais novamente e o ingresso de novas empresas no mercado cessa.

O mercado de competição perfeita, pela forma de funcionamento, acarreta na alocação ótima de recursos, especialmente se estiverem presentes as condições destacadas a seguir: a) a quantidade de produto é realizada no nível de custo médio mínimo; b) os consumidores pagam pelo produto ou serviço o preço mínimo que é igual ao custo médio mínimo que cobre o custo marginal do produto; c) as plantas atuam com plena capacidade no longo prazo, não havendo desperdício de recursos; d) as empresas ganham lucros normais (MELO, 2002).

Nessa estrutura de mercado, tanto os fatores de produção quanto os trabalhadores são livres para moverem-se no mercado de uma empresa para outra. Ou seja, não existem aptidões específicas nos funcionários. O equilíbrio nesse mercado é alcançado quando os planos de produção das empresas não são alterados, necessitando que todas as empresas estejam em equilíbrio. Por outro lado, a empresa alcança equilíbrio quando produz a quantidade que maximiza o lucro (diferença entre custo total e receita total). Esse equilíbrio de mercado é obtido a partir da determinação da curva de oferta da indústria, a qual corresponde ao somatório da curva de oferta de cada empresa (MELO, 2002; KON, 1999).

No que se refere ao mercado de fatores, destaca-se que muitos fatores de produção (primários e manufaturados) são negociados sob o regime de concorrência perfeita. Nesse caso, o mercado se caracterizará pela oferta abundante do fator de produção, tornando o preço do fator invariável. Como os ofertantes ou fornecedores são numerosos, não possuem condições de obter preços mais elevados por seus serviços (VASCONCELLOS e GARCIA, 2005).

2.3.2.2 – Monopólio e monopsônio

O mercado monopolista apresenta características opostas às da concorrência perfeita e, por isso, é considerado por Spencer (1979) como um extremo teórico, sendo rara a existência em sua forma pura. O monopólio é definido

como uma única empresa fabricando um produto para o qual não há qualquer substituto próximo. Isso significa que empresa alguma elabora um produto similar. Portanto, a empresa monopolista constitui a indústria toda e, deste modo, é um monopólio “puro”. Um comprador que deseje este produto em particular deve comprá-lo do monopolista ou ficar sem ele (SPENCER, 1979, p. 435).

É neste sentido que Wessels (2003) define as três condições básicas para que uma firma seja um monopólio: é a única que vende um determinado produto; não possuem concorrentes atuais ou potenciais; e seus produtos não têm substitutos próximos.

Pelo fato de não existirem bens concorrentes ou substitutos, a demanda do mercado tende a ser inelástica. Isso significa que quando o preço se eleva, ocorre uma queda pequena no consumo da mercadoria, resultando em aumento da receita total da empresa, pois o aumento no preço supera proporcionalmente a queda no consumo. Cabe destacar que isso não significa que o monopolista poderá aumentar os preços indefinidamente, pois se o preço se elevar demais, terá um peso maior no orçamento dos consumidores, que tenderão consumir menos do produto. Portanto, a demanda passará a ser elástica, ou seja, a queda no consumo supera o aumento no preço (VASCONCELLOS e GARCIA, 2005).

Para a existência do monopólio, Vasconcellos e Garcia (2005) e Melo (2002) afirmam que deve haver barreiras que impeçam a entrada de novas firmas no mercado, sendo que essas barreiras podem ocorrer devido a algumas condições que os autores expõem a seguir: a) propriedade exclusiva de matérias-primas ou de técnicas de produção; b) patentes sobre produtos ou processos de produção; licença governamental ou determinação de barreiras comerciais para excluir competidores; c) monopólio natural, quando o mercado não tem capacidade para mais de uma empresa, especialmente se a tecnologia de produção confere que a operação eficiente tenha economias de escala substanciais.

Ao contrário do que ocorre em concorrência perfeita, em que no longo prazo só existirão lucros normais, em mercados monopolizados os lucros extraordinários devem persistir também no longo prazo. Apesar dessas constatações, Spencer (1979) afirma que o preço cobrado por um monopolista, não sujeito à regulamentação, não será o mais alto possível e sim, o máximo compatível com lucros máximos. Portanto, um monopólio puro não assegura (por si só) lucros extraordinários, mesmo apresentando condições de ser mais rentável que uma empresa perfeitamente competitiva.

No Monopsônio (monopólio na compra de insumos) não é diferente. Nessa estrutura de mercado existe somente um comprador para muitos vendedores dos serviços ou insumos, sendo que o poder de monopsônio, bem como o de monopólio, pode ser uma importante fonte de lucros para a empresa que o detém.

Para Stigum e Stigum (1973), existem algumas condições para que um comprador se torne monopsonista: qualquer monopolista que usa um fator não utilizado na produção de outro bem será um monopsonista, ou seja, o único comprador ativo do mercado em que o fator é vendido; e qualquer grande produtor tornar-se-á monopsonista em mercados regionais ou locais de fatores, em virtude da imobilidade de recursos.

Nesse caso, uma pessoa, empresa ou país, pode afetar significativamente o preço do bem comprado ao variar as quantidades adquiridas. Os produtores precisam adaptar-se de alguma forma às exigências do comprador, no que se refere a preço e quantidade. Isso permite ao monopsonista adquirir os produtos a um preço menor do que se comprasse num mercado competitivo (VASCONCELLOS e GARCIA, 2005).

Cabe ressaltar a possibilidade de existência de monopólio bilateral. Este ocorre, segundo Vasconcellos e Garcia (2005), quando, na compra de um fator de produção, um monopsonista se defronta com um monopolista na venda desse fator. Desta forma, a determinação dos preços de mercado não dependerá apenas de fatores econômicos, mas, também, do poder de barganha de ambos, pois o monopsonista procurará pagar o preço mais baixo, pois possui força por ser o único comprador, e o monopolista buscará vender por um preço mais elevado, pois possui poder por ser o único fornecedor.

2.3.2.3 – Oligopólio e oligopsônio

O Oligopólio é considerado uma forma intermediária entre a concorrência perfeita e o monopólio, especialmente porque as empresas que fazem parte desse grupo concorrem entre si. Ou seja, o comportamento das firmas interfere na demanda de uma empresa em particular, fazendo com que esta leve em consideração a presença das demais. Esse processo pode ser visto como um círculo vicioso: ao mesmo tempo em que uma empresa leva em consideração a reação das demais para agir, estas se regularão com base na reação da primeira (NAPOLEONI, 1963).

Um oligopólio caracteriza-se por ser uma indústria composta de poucas empresas que produzem ou um produto homogêneo (oligopólio perfeito), ou produtos heterogêneos (oligopólio imperfeito). Nesta estrutura de mercado existem altas barreiras a entrada,

normalmente sob a forma de requisitos substanciais de capital, *know-how* e/ou direitos de patentes e outros (SPENCER, 1979; KON, 1999). Porém, Napoleoni (1963) destaca que nessa estrutura existe um elemento monopolista no que tange a cada firma ter seu próprio mercado, gerando a possibilidade de uma concorrência de produtos e não só de preços, por exemplo, com variações de qualidade.

No oligopólio existe um modelo chamado de liderança de preços, na qual normalmente as empresas estabelecem suas estruturas de custos e há uma empresa líder que fixa o preço, respeitando as estruturas de custos das demais. É uma situação em que todas as empresas em uma indústria oligopolista aderem, normalmente, de forma tácita e sem acordo, às políticas de determinação de preços de um de seus membros. Na maioria das vezes, o líder de preços é a empresa maior da indústria, sendo que as demais apenas seguirão a empresa líder.

Vasconcellos e Garcia (2005) destacam que nessa estrutura de mercado, as empresas podem ter vantagens significativas em determinar as quantidades ofertadas e fixar os preços por meio de conluíus ou cartéis. Nesse sentido, há interdependência mútua, na qual a ação de um vendedor afeta a dos demais, contrastando com a concorrência perfeita. Por isto, quando uma firma baixa o preço dos produtos ela pode reduzir muito as vendas das demais firmas. Os acordos se dividem em acordo organizado ou formal e não organizado ou tácito. O primeiro se dá quando as empresas são cúmplices na determinação dos preços e na distribuição do mercado entre si, organizando-se numa associação central. O segundo tipo pode assumir duas formas, quando ocorrem acordos informais ou tácitos para estabelecer preços e cotas de produção, driblando as leis antitrustes, e quando ocorrem ações independentes das firmas (KON, 1999).

Outra possibilidade seria o estabelecimento de preços diferenciados para um mesmo produto, mas em diferentes mercados. Isso ocorre quando isolar clientes em grupos e oferecer-lhes produtos a um preço acessível para aquele mercado é vislumbrado pela empresa como uma possibilidade. Nesse caso, cada grupo tem uma elasticidade da demanda diferente que determina os preços, destacando que os grupos em que a demanda é inelástica são mais atingidos. Kon (1999) alerta que essa discriminação de preços só é viável se: existe uma diferenciação significativa nas elasticidades da demanda dos consumidores; a empresa tem conhecimento desse fator e possibilidades de distinguir os consumidores em grupo; além de que a empresa precisa ter o controle, evitando que os compradores revendam os produtos para os demais.

Possas (1987) subdivide o Oligopólio em: Oligopólio Concentrado; Oligopólio Diferenciado; Oligopólio Diferenciado-Concentrado; Oligopólio Competitivo. A seguir são descritas as principais características de cada um:

a) Oligopólio Concentrado - É caracterizado do ponto de vista das formas de competição, não apresenta diferenciação dos produtos, é de natureza essencialmente homogênea e pouco passível de diferenciação. Além disso, é marcado pela alta concentração técnica, poucas unidades produtivas detêm significativa parcela da produção do mercado e a competição em preços não é procedimento regular. A disputa pelo mercado se dá pela introdução de novos produtos visando redução de custos ou melhoria na qualidade do produto; pela ampliação da capacidade produtiva, buscando responder rapidamente a mudanças/crescimento no mercado ou antecipando essas mudanças.

b) Oligopólio Diferenciado- A disputa pelo mercado, nesse caso, se dá especialmente a partir da diferenciação do produto, enquanto que a concorrência via preço não é tão habitual. Isso ocorre porque se houvessem alterações constantes nos preços, incidiria nos custos que são muito altos pelos investimentos constantes em publicidade e comercialização. No oligopólio diferenciado a percepção do consumidor é importante, pois o produto precisa ser diferenciado a seus olhos, a seu gosto (LABINI, 1988; POSSAS, 1987).

c) Oligopólio Diferenciado-Concentrado - Combina elementos dos dois oligopólios destacados anteriormente. Ou seja, alia à diferenciação de produtos como forma de competição por excelência com uma escala mínima associada, resultando em mercados mais concentrados que nos oligopólios diferenciados podendo se aproximar dos oligopólios concentrados. As barreias à entrada resultam tanto de economias de escala técnicas quanto a economias de diferenciação.

d) Oligopólio Competitivo - Possui uma concentração alta da produção em que algumas empresas possuem parte considerável do mercado. Por outro lado, pode recorrer à competição em preços, ampliando a participação no mercado de empresas em melhores condições, visto que coexistem com demais empresas marginais, pouco resistentes à eliminação mas que ocupam espaços importantes no mercado.

Não existem economias de escala técnicas ou de diferenciação importantes, bem como persiste a convivência de níveis tecnológicos díspares, o que restringe a concentração do mercado e o surgimento de barreias à entrada. A concorrência se dá predominantemente via preço, porém, a capacidade de investir acima da demanda é quase nula, restringindo-se a situações localizadas e pouco expressivas de economias de escala e indivisibilidade ou de crescimento por diferenciação e inovação de produtos.

Por fim, é importante chamar a atenção para o oligopólio na compra de insumos, ou seja, Oligopsônio. Neste mercado há poucos compradores que negociam com muitos vendedores. Ou seja, um mercado no qual não existe um só comprador, mas um número pequeno de consumidores, sobre os quais está depositado o controle e o poder sobre os preços e as quantidades de um produto no mercado. Para tanto, os benefícios se concentram nos consumidores e não nos produtores, os quais não recebem um preço razoável pelo que produzem (VASCONCELLOS e GARCIA, 2005).

2.3.2.4 - Concorrência Monopolística

A concorrência monopolista é uma estrutura de mercado intermediária entre a concorrência perfeita e o monopólio. Diferencia-se do oligopólio pelas seguintes características: possui um número relativamente grande de empresas com certo poder concorrencial, mas com segmentos de mercados e produtos diferenciados (por características físicas, embalagem ou prestação de serviços complementares como os de pós-venda); a margem de manobra para fixação de preços é pouco ampla, pelo fato de existirem produtos substitutos no mercado (Vasconcellos e Garcia, 2005). Neste sentido, Spencer (1979) afirma que quanto menor a diferenciação do produto, na visão do consumidor, menor será a disparidade de preço.

A partir da adoção da inovação até o momento que esta se difunda, constata-se certo grau de monopólio que gera um lucro ao empresário. Não é um monopólio absoluto com configuração estática, mas um monopólio temporário que desaparece com o processo dinâmico da concorrência (NAPOLEONI, 1963).

O conceito chave da competição monopolística é a diferenciação de produtos. A diferenciação de produtos pode surgir a partir de duas características. A primeira porque os consumidores pensam que um produto é diferente dos demais. A segunda porque os consumidores preferem os produtos que possuem características ou atributos diferenciados e estão dispostos a pagar um prêmio para comprar estes produtos. No primeiro caso, a propaganda e as técnicas de vendas desempenham um papel importante. No segundo, características como a localização geográfica ou aspectos técnicos e de qualidade dos produtos fazem a diferença (MELO, 2002, p.20 e 21).

Para Wessels (2003), algumas características presentes na concorrência monopolista são as mesmas da concorrência perfeita, pois existem muitas firmas, fácil entrada e saída e informações completas. O diferencial, portanto, concentra-se na venda de produtos similares, mas não idênticos. Sendo assim, a diferenciação do produto é adotada por cada vendedor,

buscando destacar seu produto dos concorrentes, seja por meio de propaganda, serviços, qualidade ou localização. Neste caso, cada vendedor possui seus clientes, sendo que alguns são fiéis e outros não. Devido à diferenciação do produto, cada vendedor tem uma curva de demanda de inclinação decrescente.

Para Spencer (1979), as empresas que são monopolisticamente competitivas, determinam seus volumes de produção e preços pela regra do $CMg = RMg$ (custo marginal igual a receita marginal) da maximização do lucro e, por isso, acabam alocando mal os recursos ao restringir o volume de produção e ao cobrar preços mais altos. Portanto, essa estrutura de mercado incentiva a concorrência não associada aos preços, como a propaganda, a promoção de vendas, prestação de serviços adicionais ao cliente e diferenciação do produto.

2.4- Conduta e estratégia dos agentes

A partir da análise dos condicionantes das estruturas de mercado que afetam a estrutura e a concorrência de uma indústria, é possível identificar as características e dificuldades/facilidades que as empresas enfrentam. A concorrência é um conceito muito utilizado no ambiente competitivo e nas atividades ligadas ao agronegócio não é diferente. As empresas desta área precisam achar meios de crescer e sobreviver em condições de concorrência, buscando a sua sobrevivência no mercado e também visando o crescimento sustentável. Para isso, adotam estratégias de crescimento que aumentam a competição entre setores e organizações.

Os termos concorrência e competitividade não podem ser confundidos, porque o primeiro refere-se à estrutura de mercado, enquanto o segundo diz respeito ao comportamento estratégico e desempenho das empresas diante do padrão de concorrência em um mercado específico. Para evitar confusão dos termos, Kupfer (1992) os diferenciou:

1- Concorrência- O termo concorrência é considerado como sendo o fator que imprime a dinâmica capitalista, pois é o processo que define as margens de lucro. Trata-se do procedimento de enfrentamento entre as firmas em um espaço econômico, que pode ser indústria ou mercado, e é medido pelas estruturas de mercado. Já padrão de concorrência seria o conjunto de formas de concorrência que se mostram dominantes em certo espaço de competição, que pode ser mercado, indústria, região, nação, etc.

2- Competitividade- Competitividade pode ser entendida como a função de adequação de estratégias de empresas individuais às exigências impostas pelo padrão de concorrência vigente no mercado específico. Portanto, seriam competitivas as firmas que

adotassem estratégias de condutas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial. Existe a possibilidade também, da empresa, ao invés de adotar estratégias adequadas ao padrão de concorrência, modificar esse padrão, impondo-se ao mercado.

A partir disso, Porter (1986, 1998, 2009) destaca que a(s) empresa(s) apresenta(m) condições para enumerar seus pontos fortes e fracos em relação à indústria. Pensado do ponto de vista estratégico, o posicionamento da empresa, levando em consideração às causas básicas de cada força competitiva, é muito importante.

Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. De modo amplo, isto compreende uma série de abordagens possíveis:

- posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou
- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem (PORTER, 1986, p. 45).

Porter (1986) destaca que a estratégia competitiva é o posicionamento de um negócio com objetivo de aumentar o valor das características que o diferenciam de seus concorrentes. Já a análise da concorrência busca desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar; também a resposta provável de cada concorrente a possíveis movimentos estratégicos que outras empresas poderiam iniciar, além da provável reação de cada concorrente ao conjunto de alterações na indústria e às maiores mudanças ambientais que poderiam ocorrer.

O principal aspecto do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias nas quais ela compete, sendo que a estrutura industrial condiciona as regras competitivas do jogo e das estratégias disponíveis para a empresa. Portanto, as forças externas à indústria afetam todas as empresas e são mais ou menos significativas, dependendo das habilidades das empresas em lidar com elas.

Coutinho e Ferraz (1994), a partir de análise da realidade brasileira, destacaram alguns determinantes do desempenho competitivo (seja de uma nação, indústria ou empresa) e, conseqüentemente, da conduta das empresas (Figura 8), divididos em:

a) Fatores internos à empresa – esses fatores estão sob a esfera de decisão da empresa e são usados para distinguir-se das demais. São formados por estoques de recursos acumulados pela empresa, as vantagens competitivas que têm e a capacidade de ampliá-las.

b) Fatores de natureza estrutural – estes fatores não são controlados inteiramente pela firma, porém estão parcialmente sob sua área de influência, caracterizando o ambiente competitivo o qual enfrenta diretamente. Esses fatores se subdividem em: características dos mercados consumidores; a configuração da indústria em que a empresa atua; e a concorrência.

c) Fatores de natureza sistêmica – os fatores sistêmicos constituem externalidades em sentido estrito para a empresa produtiva, sendo divididos em: macroeconômicos (taxa de câmbio, oferta de crédito e taxas de juros); políticos-institucionais (políticas tributárias e tarifárias, regras que definem o uso do poder de compra do Estado e esquemas de apoio ao risco tecnológico); regulatórios (políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ao ambiente, defesa da concorrência e proteção ao consumidor); infraestruturais (energia, transportes, telecomunicações e tecnologia); sociais (qualificação da mão de obra, educação e formação, grau de exigência dos consumidores); dimensão regional (distribuição espacial da produção); internacionais (tendências do comércio mundial).

d) Outro fator que afeta a concorrência é a política de regulação da concorrência, a qual é satisfatória no Brasil em termos de legislação, porém pouco institucionalizada e com dificuldades de implementação. Essa política interfere no ambiente competitivo por: coibir desvios de condutas baseados em critérios de bem estar social, dificultando abusos econômicos que possam surgir por império de condições privilegiadas de mercado ou superioridade tecnológica; e por promover a competição, incentivando comportamentos competitivos que aceleram a capacitação e inovação.

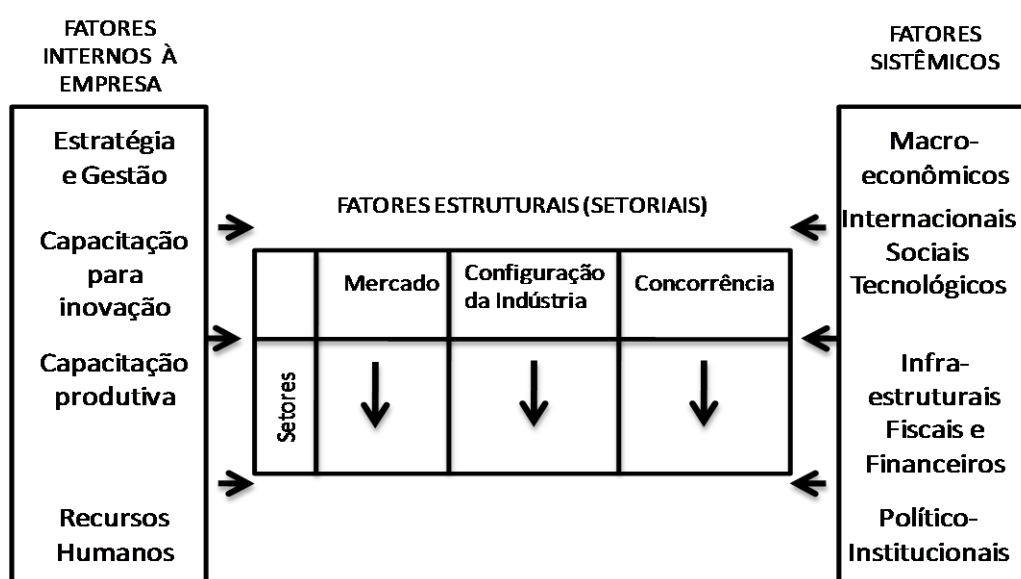


Figura 8 - Determinantes do desempenho competitivo.

Fonte: Coutinho e Ferraz (1994).

As empresas buscam um posicionamento no mercado que garanta a elas vantagem competitiva frente às concorrentes, vantagem esta que pode ser obtida com redução nos custos ou destacando a empresa aos olhos do consumidor, podendo, dessa forma, elevar os preços. Para Montgomery e Porter (1998), duas questões são fundamentais no que diz respeito às estratégias das empresas: a primeira delas se refere à localização e a segunda à coordenação. Por outro lado, destacam que as vantagens competitivas são sustentadas especialmente quando: refletem certa regularidade econômica; são consequência de vantagens criadas e não herdadas; e são baseadas em capacidades não usuais e difíceis de serem imitadas pelos concorrentes (MONTGOMERY e PORTER, 1998). Além disso, os autores destacam a busca de alianças estratégicas como uma importante estratégia dos agentes dentro de uma cadeia.

Henderson (1998) se refere a estratégia como ato deliberado e destaca a imaginação e a capacidade de raciocínio lógico do ser humano como fatores imprescindíveis para a formulação das mesmas. Além disso, acrescenta alguns elementos básicos para a competição estratégica: competência para entender o comportamento competitivo; habilidade para usar essa compreensão para prever riscos; ter recursos que possam ser permanentemente investidos; capacidade de prever riscos e lucros; e disposição de agir. Dessa forma, enquanto a competição natural é evolutiva, a estratégia é revolucionária.

Mintzberg (1988) por sua vez, faz uma relação entre estratégia e arte, destaca que a criação artesanal representa com sucesso o processo de elaboração de estratégias eficazes. Além disso, argumenta que nem sempre um plano precisa ou consegue reproduzir um padrão, ou seja, algumas estratégias pretendidas não são realizadas; por outro lado, um padrão não tem que resultar de um plano, em que a empresa pode ter uma estratégia realizada sem necessariamente ter deliberadamente planejado. Nesse caso,

Uma arte requer as qualidades tradicionais de habilidade, dedicação e perfeição, que se manifestam no domínio de detalhes. O que vem à mente não é tanto pensamento e razão quanto envolvimento, sentimento de intimidade e harmonia com os materiais manipulados, desenvolvidos em função de longa experiência e comprometimento. Os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas (MINTZBERG, 1998, p. 419).

Essa forma de definir estratégias se opõe a maioria dos conceitos que a tratam como algo deliberado. Para esse autor, a sequência pensar-agir, formular-implementar é lógica, porém, na prática e no dia-a-dia das organizações a ação pode estimular o pensamento e ocorrer o consequente surgimento de uma estratégia. A partir dessa reflexão, o autor defende a tese que as “estratégias podem se formar assim como se formuladas” (MINTZBERG, 1998,

p. 424), ou seja, o pensamento não necessariamente deve preceder e ser independente da ação, a formulação não se separa da implementação. Essa constatação baseia-se também, no reconhecimento de que a empresa (os estrategistas) nem sempre podem prever, antecipar o que está por vir.

Avançando nesses pontos, o autor enfatiza que, se por um lado as estratégias puramente deliberadas (por já estarem formuladas) bloqueiam o aprendizado, por outro, as estratégias emergentes favorecem o mesmo, mas dificultam o controle. Como o aprendizado deve estar associado ao controle, ambas as estratégias devem estar presentes numa organização (MINTZBERG, 1998).

Porter (2009) destaca que as empresas podem, a partir de sua conduta, de suas estratégias, explorar as mudanças estruturais e/ou buscar alterá-las. A Economia Industrial, com suas pesquisas empíricas, bem como os organismos de defesa da concorrência, constata muitas situações de estabelecimento de acordos de preços tácitos ou formais entre as empresas como uma estratégia empresarial. Caso uma empresa traia o acordo, obterá lucro de monopólio num primeiro momento, mas lucro zero em períodos subsequentes. Se mantiver o acordo, obterá metade do lucro do monopólio a curto e longo prazo. Nesse caso, quanto maior a chance de retaliação, maior a possibilidade da cooperação se manter, sendo a retaliação a principal condicionante da cooperação (ROCHA, a 2002)

Os agentes traçam suas estratégias objetivando tornar-se o mais autônomo possível. Nesse caso, as vantagens de uns sobre os outros nascerão de fontes de poder sobre as quais os atores poderão apoiar-se, estas podem ser competência profissional, informação, domínio das relações com o ambiente, utilização das regras organizacionais (CROZIER e FRIEDBERG, 1977; CHANLAT, 2006). No que se refere ao poder cabe salientar que

Não é preciso, de modo algum, postular-se o poder como fim, como vontade de poder, para aplicar-se o raciocínio estratégico. É um engano explicar a busca do poder, indiscriminadamente, pelo gosto do poder, emprestando-se aos que o exercem o desejo de dominar seus semelhantes. É mais comum que o poder signifique uma mediação necessária, não uma motivação: não se busca dominar outrem pela dominação em si mesma, mas sim por aquilo que, por seu intermédio, deseja-se alcançar – uma informação, um benefício material, verbas para orçamento, sinais de respeito, etc. (ERALY, 2007, p. 23)

O ambiente, portanto, faria com que as indústrias buscassem adotar estratégias de conduta como investimentos, inovação, marketing, compras, financiamento, entre outros. Essas condutas visam capacitá-las a concorrer seja por preço, esforço de venda, diferenciação de produtos, ou outras formas, conforme as exigências da concorrência setorial (POSSAS, 1985).

O processo concorrencial tem pontos negativos, mas também possui o lado positivo. Nesse sentido, Azevedo (2000) argumenta que é através da concorrência que os sistemas econômicos conseguem garantir estímulos necessários para que as empresas reduzam custos e, constantemente, procurem o desenvolvimento tecnológico e a qualidade. Em nível de empresa a concorrência pode, por um lado, ser a principal ameaça aos lucros e a sobrevivência desta, por isso a busca constante para “livrar-se dela”, elaborando estratégias que visam “derrubar” os concorrentes. Por outro lado, a empresa pode encontrar na concorrência um meio de crescer e ampliar sua participação no mercado atual ou buscar novos mercados.

O autor afirma que, na maioria dos casos, a concorrência entre as empresas é benéfica aos consumidores, principalmente por gerar redução de preços e aumento de qualidade dos produtos. Já para as empresas, pode ser mais vantajosa a realização de acordos entre rivais, visando redução de custos e apropriação de uma parcela maior da renda dos consumidores a partir do aumento de preços dos produtos e/ou serviços.

A conduta das firmas já existentes no mercado pode apresentar um grau mais elevado de coordenação, seja através de acordos tácitos, liderança de preços ou cartelização. Quando isso ocorre, as decisões acerca do preço a ser cobrado por um produto (quando a empresa possui o poder de decidir) e as margens de lucros tendem a serem maiores (FAGUNDES e PONDÉ, 1998).

Quanto aos comportamentos colusivos, estes serão mais facilmente implementados quando um reduzido número de firmas domina o mercado. Em mercados concentrados a intensidade da concorrência potencial será menor quanto maior for o número de barreiras à entrada, o que é um elemento crucial na determinação do desempenho observado. Na existência de um conjunto de empresas oligopolistas e que adotam um comportamento colusivo, estas terão maior facilidade de aumentar os preços dos produtos e serviços (sem ser ameaçadas por concorrentes potenciais) quanto mais difícil for à entrada de novos concorrentes em um mercado.

A presença de economias de escala é apresentada pelos autores Fagundes e Pondé (1998) como um tipo de barreira à entrada, podendo ser utilizada como uma importante estratégia de empresas na busca de melhores posições no mercado. Estas economias de escala podem ser reais, quando são procedentes de redução de custos, cuja obtenção exige o aumento das dimensões da planta ou da firma, ou pecuniárias, resultantes do pagamento de preços menores na aquisição de insumos, incluindo menores custos com transporte, propaganda e outros gastos relacionados às vendas.

Azevedo (2000) apresenta a inovação como um dos principais meios e estratégias empresariais de se evitar a concorrência e conseguir lucros mais elevados, pois a empresa se colocará à frente na produção de um determinado produto, defrontando-se com poucos concorrentes. Mas se não houver barreiras à entrada e/ou barreiras à saída nesse mercado, essa posição de ausência de concorrência não será sustentada, pois outras empresas observarão a oportunidade de lucro e passarão a produzir esse novo produto.

Com base nestes aspectos, observa-se a importância da concorrência como instrumento da busca de eficiência na economia, algo com que vem se defrontando empresas de diversas áreas, levando-as a adotar estratégias de sobrevivência e/ou crescimento no mercado.

2.5- Síntese

O segundo capítulo da presente tese objetivou descrever as principais contribuições que a OI pode dar para a pesquisa, especialmente a partir da definição de condicionantes das estruturas de mercado e fatores relacionados à conduta dos agentes. A OI é uma teoria que surgiu na década de 1950 e, durante todo o período posterior, sofreu algumas transformações, sendo a principal delas relacionada ao modelo ECD. Inicialmente esse modelo não considerava a conduta dos agentes com a importância necessária, bem como a relação era considerada unidirecional, ou seja, ponderava que apenas as estruturas de mercado influenciavam no desempenho a partir de filtros de conduta. O que se observa é que mais recentemente as teorias relacionadas à OI passam a dar maior importância à ação das pessoas e organizações, considerando que estas podem provocar mudanças nas estruturas.

A estrutura de mercado diz respeito à classificação do mercado com base em suas características. As estruturas de mercado de fatores de produção seguem as mesmas regras, embora se refiram ao mercado de fatores, como mão de obra, capital, terra e tecnologia. Foi a partir da análise da teoria da OI que foram definidos os condicionantes das estruturas de mercado de matéria-prima e da conduta dos agentes na cadeia produtiva do leite, em que se optou por trabalhar com as seguintes variáveis: barreiras à mobilidade; substituíbilidade do produto; relacionamento com concorrentes; poder dos compradores; poder dos fornecedores; e concentração do setor.

Por outro lado, a literatura pré definiu, ao longo de seu desenvolvimento, teorias de organização de mercados, as quais foram descritas nessa etapa do trabalho, visto que as suas características podem colaborar para o entendimento dos casos empíricos que serão

analisados. Como nesta pesquisa o elemento de estudo é a matéria-prima leite, as estruturas de mercado de fatores são denominadas da seguinte forma: concorrência perfeita; monopsônio (monopólio na compra de insumos); oligopsônio (oligopólio na compra de insumos); monopólio bilateral (um monopsonista se depara com um monopolista na venda do insumo).

A partir dessas definições da literatura e com base em referências que estudaram empiricamente a cadeia produtiva do leite, foram levantadas as principais estruturas presentes no mercado de aquisição de leite in natura, sendo: o Monopsônio, o Oligopsônio (com acordos entre empresas processadoras) e o Oligopsônio Concorrencial.

Por fim, foram levantados aspectos acerca da conduta dos agentes, ainda com base na OI, em que foram focados apenas os fatores que se adequariam à análise proposta nesse trabalho, a qual se concentrará nas relações entre empresas processadoras e agricultor fornecedor de leite e, portanto, na conduta destes. A partir da análise das teorias de estruturas de mercado de matéria-prima, conjuntamente com os elementos de conduta dos agentes, foram traçadas previamente algumas relações entre estruturas de mercado e conduta dos agentes na cadeia produtiva do leite. Destaca-se que essas relações serão exploradas e melhor analisadas na pesquisa empírica.

CAPÍTULO 3- CONDICIONANTES TEÓRICOS DA GOVERNANÇA

3.1- A Nova Economia Institucional (NEI)

A Nova Economia Institucional teve as primeiras contribuições em *The Nature of the Firm*, de Coase (1937), e desenvolveu-se a partir de duas ciências complementares, a sociologia econômica e a teoria econômica. A primeira aborda questões como contratos, leis, normas, costumes, convenções, etc. (denominado de ambiente institucional), enquanto que a segunda trata dos mecanismos de governança (WILLIAMSON, 1995). Essa abordagem vem sendo utilizada para explicar as organizações e as formas organizacionais e será descrita a seguir.

3.1.1- Ambiente institucional

A consideração e preocupação com o ambiente institucional são um diferencial da NEI e da ECT. O ambiente institucional é o conjunto dos direitos políticos, sociais e jurídicos, e das regras que estabelecem a base para a produção, troca e distribuição. As instituições são constituídas das regras informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e das regras formais (constituições, leis, direitos de propriedade). São compostas por um conjunto de restrições sobre o comportamento, na forma de regras e regulamentos; um conjunto de questões para detectar desvios em relação às regras e regulamentos; e, finalmente, um conjunto de moral, ética comportamental e normas que definem os contornos e que condicionam a forma como as regras e regulamentos são especificados e executados (DAVIS e NORTH, 1971; NORTH, 1991; NORTH 1984; NORTH 1994; NORTH 1990; NORTH 2006).

A partir dessa teoria, a empresa é considerada um arranjo institucional, o qual supre a contratação revigorada de fatores no mercado por uma forma distinta de contratação, representada por uma conexão duradoura entre fatores de produção. Esses vínculos diminuem os custos de transação por dispensarem a recorrência ao mercado (COASE, 1937).

Belik et al (2007) destaca que a visão de que as instituições moldam o comportamento dos indivíduos teve sua raiz nos trabalhos de filosofia e sociologia, especialmente por Thorsten Veblen e Max Weber. Porém, destaca que essa problemática foi apresentada de forma unificada na teoria econômica a partir de Coase. Por outro lado, Williamson (2000)

ênfatiza que os avanços no estudo das instituições foram significativos, mas existe muita ausência de conhecimento sobre elas, conseqüentemente, não se têm uma teoria unificada das instituições. Destaca ainda, que enquanto não se forma uma teoria unificada, o pluralismo predomina e deve ser aceito.

North (1990) analisou a função estratégica das instituições para o desenvolvimento histórico, oferecendo um arcabouço analítico que permite associar a análise institucional à economia e à história econômica. Para tanto, ele diferencia organizações de instituições. Organizações incluiriam corpos políticos, como partidos políticos, Senado, Câmara Municipal, agências regulatórias; corpos econômicos, como as firmas, os sindicatos, as fazendas, as cooperativas; corpos setoriais, como igrejas, clubes, associações atléticas; e corpos educacionais, como escolas, universidades, centros de treinamentos vocacionais. Já as instituições são destacadas como as “regras do jogo” na sociedade, incluem um conjunto extenso e heterogêneo de estruturas de interação humana.

As estruturas de governança são condicionadas pelo ambiente institucional vigente, especificamente no que se refere às regras formais e informais às quais estão sujeitos os agentes envolvidos em uma transação. Estas regras influenciam na formação das estruturas de governança na medida em que regulam e regem a interação entre os agentes, por meio de leis, regulamentações, regras de conduta, hábitos culturais, entre outros. Com isso, busca-se a redução de incerteza entre os agentes e, também, a limitação dos termos da negociação, tais como quantidade, preço e forma de entrega do produto. Além disso, a confiança estabelecida entre as partes bem como a assimetria de poder na relação são importantes determinantes das estruturas de governança.

A presença (ou não) de aspectos do ambiente institucional pode levar à indução de uma única forma de governança entre os atores de um sistema produtivo vertical, ou, ao contrário, evitar a implantação de um mesmo padrão, em regiões que não repliquem os mesmos estímulos institucionais. Sob outro ângulo, as competências específicas e diferenciais, caso se estabeleçam entre agentes independentes em determinado sistema vertical coordenado, funcionam como uma barreira à copiabilidade do modelo de arquitetura, protegendo as vantagens obtidas pelos participantes do sistema (ZYLBERSZTAJN; NOGUEIRA, 2001).

Com base na contribuição de Mênard (2000), para a análise do setor agroalimentar a NEI é um instrumento importante por dois motivos em especial. Primeiro, pelo fato de que no setor agroalimentar encontra-se uma vasta amplitude de modos organizacionais que estruturam as atividades econômicas, o que faz com que se encontre neste setor uma

amostragem atrativa de pesquisa, como os arranjos contratuais associados a essas modalidades organizacionais, podendo ser contratos *spots*, praticados sobre o mercado, ou os acordos de longo prazo que estruturam as relações de um grupo de produtores. O segundo motivo é que em todos os países existe uma forte interação entre as instituições e as organizações do setor agrícola, em particular devido à intervenção do Estado, que pode se dar pela elaboração das obrigações, o desenvolvimento de infraestrutura (por exemplo, irrigação) e a subvenção.

No que se refere às cadeias de produção de alimentos, Belik (2001) destaca que vêm crescendo a participação dos contratos e instituições como determinantes de sua dinâmica, como quantidades, prazos e preços, ficando o livre mercado cada vez mais distante. Os motivos que influenciam para que se tenha um enfoque institucional sobre os mercados agrícolas são destacados como sendo: perecibilidade dos produtos; a forte parcela do frete nos custos totais dos produtos; e o fato de existir uma dependência entre os elos das cadeias produtivas, devido à importância dada para a qualidade e regularidade dos insumos (AZEVEDO, 2000). Belik et al (2007, p. 107) complementam essa ideia destacando que:

[...] há um elevado grau de incerteza quanto à variação de preços e da qualidade dos produtos, decorrentes do domínio imperfeito da natureza pelo homem, traduzindo-se em problemas como sazonalidade e choques aleatórios de oferta devido a acidentes climáticos. Finalmente, o longo período de maturação dos investimentos, mais uma vez decorrente da subordinação à natureza, não permite ajustes rápidos e sem custos da oferta de produtos agrícolas. Em um contexto como esse – de elevada dose de incerteza e dependência entre as partes – o papel das instituições é ampliado.

3.1.2- A Economia dos Custos de Transação (ECT)

Os custos de transação têm uma relação direta com o arranjo de uma cadeia produtiva, pois estes condicionam a ação dos agentes em busca de maior ou menor grau de coordenação em vista dos custos embutidos nas negociações entre as partes. Estes custos na maioria das vezes não são mensuráveis, mas são reais e devem ser considerados pelos agentes no momento de decidir a melhor maneira de realizar as transações.

A Teoria dos Custos de Transação foi desenvolvida por Williamson (1975, 1979, 1981, 1985, 1991, 1993, 1996, 2000, 2002, 2005), a partir dos trabalhos pioneiros de Coase (1937). Esses autores colocam que na abordagem institucionalista das firmas e mercados, a busca de maior eficiência produtiva reflete-se nos padrões de conduta dos agentes e na forma pela qual as atividades econômicas são organizadas e coordenadas. Essa abordagem sugere

que os formatos organizacionais ou estruturas de governança (firma, mercado ou redes, por exemplo) são resultado da busca de minimização dos custos de transação por parte dos agentes econômicos.

Os custos de transação foram definidos por Williamson (1985), como os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Resumidamente, são os custos de conduzir o sistema econômico. Para a ECT, a unidade básica de análise é a transação. Williamson (1985) define a transação como sendo o ocorrido no momento da transferência de um bem ou serviço através de uma interface tecnologicamente separável, sendo passível de estudo enquanto uma relação contratual, na medida em que envolve compromissos entre seus participantes, seja esta relação inter ou intrafirma.

Por outro lado, cabe ressaltar que os custos de transação são compostos de elementos difíceis de “colocar em figuras”, ou seja, geralmente descarta-se a possibilidade de quantificá-los, pois muitas vezes estão entrelaçados com custos normais, enumerados como custos de produção (BUCKLEY e CHAPMAN, 1997).

Antes da publicação do artigo precursor de Ronald Coase em 1937, apenas os custos de produção eram abordados pela teoria econômica com detalhes. Os custos de transação eram reconhecidos, porém existia a suposição de que estes eram negligenciáveis, importando apenas os custos de produção (FIANI, 2002). Coase buscou discutir as razões explicativas para a existência da firma, baseado em estudos comparativos dos custos de produção via mercado e internos à firma, estudando formas alternativas de organização das firmas. Dessa forma, reconheceu que tanto os mercados quanto a organização interna à firma tinham custos para funcionar. Isso abriu caminho para o estudo da organização das firmas e suas inter-relações (ZYLBERSZTAJN, 2009). Portanto, segundo Coase (1937), os custos em usar os mecanismos de mercado podem estar atrelados a descobrir quais seriam os preços, quais os custos de negociar contratos individuais para cada transação de troca e os custos para especificar as condições de troca num contrato de longo prazo.

Os ambientes externo e interno das organizações sofrem modificações sequentes, as quais afetam a efetivação de seus contratos, como é o caso das mudanças tecnológicas, as quais podem interferir na especificidade de ativos ou na incerteza da transação. Considerando essas transformações como relevantes para as transações, torna-se fundamental a adoção de mecanismos de adaptação a acontecimentos que ocorram *ex-post* ao acordo de troca na busca de sucesso das estruturas de governança (AZEVEDO e FAULIN, 2003).

Os custos de transação e organizacionais, anexos à integração vertical e aos contratos de longo prazo, geralmente são distintos daqueles que surgem em operações em mercados *spot*. A presença de dificuldades de elaborar, monitorar e exigir o cumprimento de contratos de longo prazo, que possam responder eficientemente a mudanças no mercado, pode incentivar a adoção da integração vertical (Nogueira, 2002).

Williamson (1985) identifica em seus trabalhos, como já destacado, dois tipos de custos de transação que afetam diretamente o desempenho das unidades econômicas participantes:

1- Os custos de transação *ex-ante* estão presentes, com maior intensidade, naquelas situações em que é difícil estabelecer as pré-condições para que a transação em foco seja efetuada de acordo com parâmetros planejados e esperados. O problema central se encontra na definição do objeto da transação em si, fato que implica longas barganhas para garantir a qualidade e as características desejadas ao bem ou serviço transacionado, ou ainda para evitar problemas quanto a pagamentos monetários.

2- Os custos de transação *ex post* se referem à adaptação das transações a novas circunstâncias. Tais custos apresentam quatro formas: a) custos de má adaptação, derivados dos efeitos originados do surgimento de eventos não planejados que afetam as relações entre as partes envolvidas; b) custos de realinhamento, incorridos quando da realização de esforços para renegociar e corrigir o desempenho das transações cujas características foram alteradas ao longo da relação entre os agentes econômicos; c) custos de montar e manter estruturas de gestão que gerenciem as disputas que eventualmente surjam no decorrer das transações; e d) custos requeridos para efetuar comprometerimentos, criando garantias de que não existam intenções oportunistas.

A teoria dos custos de transação tem como pressupostos básicos a racionalidade limitada dos agentes econômicos e o oportunismo presente nas ações destes. São estes pressupostos a respeito da competência cognitiva dos agentes e das suas motivações que provocam o surgimento de custos de transações. Já como atributos básicos que definem as transações temos a frequência; a incerteza; e a especificidade dos ativos envolvidos, sendo este último o principal elemento, na visão de Williamson (1985), responsável pela determinação do tipo de coordenação (mercado, firma, etc.) a ser realizada no ambiente econômico.

Quanto menor a especificidade dos ativos, menor a incerteza e menor a frequência das transações, menores serão os custos associados à utilização do mercado como forma organizacional que coordene as interações mercantis entre os agentes econômicos. Nestes

casos, a transação se refere à simples transferência da propriedade de um bem ou serviço em troca de uma determinada quantia de moeda, acompanhada de uma negociação prévia do preço e das condições de pagamento.

A questão, portanto, está na busca de formas de minimizar os custos de transação, através da procura de mecanismos contratuais - formais ou não - que desestimulem conflitos e, caso estes surjam, os resolvam rapidamente. A seguir são descritos os pressupostos comportamentais e os atributos das transações, fatores determinantes dos custos de transação.

3.1.2.1- A ECT e seus Pressupostos Comportamentais

a) Racionalidade limitada e incompletude dos contratos:

É devido à limitação de racionalidade que os agentes econômicos são incapazes de prever de forma antecipada e estabelecer medidas corretivas para qualquer evento que possa ocorrer acerca da futura realização da transação. Portanto, as partes envolvidas devem levar em conta as dificuldades derivadas da compatibilização das suas condutas futuras e de garantir que os compromissos sejam honrados dentro da continuidade da sua interação.

A existência da racionalidade limitada provoca, conseqüentemente, a incapacidade de coletar e processar todas as informações necessárias à elaboração de contratos completos, pois se os agentes tivessem a capacidade de prever os eventos futuros, os contratos seriam desenvolvidos sempre perfeitamente. Isso demonstra que a racionalidade limitada é condição necessária para o surgimento de custos de transação.

Simon (1979) introduziu a noção de que o comportamento humano enfrenta limitações, mesmo que agindo intencionalmente racional. Para o autor, essas limitações possuem embasamentos: neurofisiológicos - os quais balizam a capacidade humana de processar e acumular informações; e de linguagem - que restringem a capacidade de transmitir informações. Essas limitações fazem com que os contratos não consigam prever todos os possíveis acontecimentos e comportamentos.

De um lado temos a complexidade dos problemas que tanto os indivíduos quanto as organizações precisam resolver, do outro temos as limitações da capacidade intelectual dos homens. Desta forma, o comportamento racional exige modelos simplificados, os quais devem identificar os principais aspectos de um problema, sem evidenciar toda a complexidade envolvida (MARCH e SIMON, 1975).

Com isso os autores destacam o critério de uma coisa de cada vez ou *ceteris paribus*, fundamental para a existência da estrutura da organização. Esta consiste naqueles aspectos do

padrão de comportamento na organização que são relativamente estáveis e/ou mudam lentamente. Caso não houvesse limites para a racionalidade, ou esses limites mudassem muito rapidamente e fossem imprevisíveis, não seria possível a existência de estruturas estáveis nas organizações (MARCH e SIMON, 1975).

O comportamento de um único indivíduo, em condições de isolamento, jamais pode apresentar um grau elevado de racionalidade. O número de alternativas que esse indivíduo deve tomar em consideração e a informação de que necessitaria para avaliá-las é tão vasta que é difícil admitir qualquer aproximação da racionalidade objetiva. A escolha individual ocorre num ambiente de pressupostos – premissas que são aceitas pelo indivíduo como bases para sua escolha – e o comportamento é flexível apenas dentro dos limites fixados por esses pressupostos (SIMON, 1979, p. 82.).

Para a tomada de decisões, a partir de uma “racionalidade objetiva”, o indivíduo ajustaria seu comportamento da seguinte maneira: a) procura visualizar as alternativas de comportamento antes de tomar a decisão; b) considera o complexo de consequências que cada escolha proporcionaria, e c) faz a escolha tendo o sistema de valores como critérios, a partir de todas as alternativas disponíveis (SIMON, 1979).

Porém, o comportamento real, mesmo sendo considerado racional, devido às incongruências, jamais ocorre dessa forma, ou seja, não alcança a “racionalidade⁵ objetiva”, especialmente pelos seguintes fatores descritos por Simon (1979): a) a racionalidade solicita conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada opção, o que na prática não ocorre, pois esse conhecimento é fragmentado; b) como os indivíduos não têm experiência com todas as possíveis consequências de cada ação, a imaginação precisaria suprir isso, resultando em antecipação imperfeita dos acontecimentos; c) a racionalidade pressupõe o conhecimento de todas as possibilidades de acontecimentos, mas o comportamento real demonstra que é possível prever apenas uma fração das alternativas possíveis, sendo só estas levadas em consideração.

b) Oportunismo

⁵ No modelo estratégico, tal postulado (da racionalidade limitada) continua sendo essencialmente cognitivo: limita-se a repetir que os recursos de atenção e reflexão são raros e que, visto o espírito humano ser incapaz de comparar, de forma sinóptica, as escolhas possíveis, a fim de visar ao “ótimo”, é forçado a contentar-se com as escolhas satisfatórias, isto é, com aquelas que vêm ao encontro de seus critérios quanto ao que seja “satisfação”. Pois bem, a teoria de Simon e March continha uma intuição muito mais sutil, que nunca chegou a germinar, a saber: a de que esses critérios de satisfação, que presidem a decisão, são essencialmente sugeridos ou impostos por outros. Por consequência disso, os limites da racionalidade não são apenas cognitivos, mas também – e principalmente – sociais. São os outros que, com suas normas e injunções, suas proibições e preferências, seus desejos, contribuem para definir, delimitar ou simplificar nosso mundo e para estruturar os focos de nossa atenção (ERALY, 2007, p. 27).

A definição de oportunismo, com base no conceito construído por Williamson (1985), seria a busca do interesse próprio com malícia, decorrente da presença de assimetrias de informação, que dão origem a problemas de risco moral e seleção adversa. O principal problema advindo da racionalidade limitada é a emergência de comportamento oportunista por alguma das partes envolvidas na relação. A emergência potencial de oportunismo *ex-ante* e *ex-post*, ou seja, ações que por meio de manipulação ou ocultamento de intenções e/ou informações, buscam auferir lucros que alterem a configuração inicial do contrato, podem gerar conflitos no âmbito das relações contratuais que regem as transações entre os agentes econômicos nos mercados.

O conceito de oportunismo na ECT, portanto, possui um sentido diverso daquele que se utiliza na linguagem corrente, em que um comportamento “oportunista” é muitas vezes definido como a habilidade por parte de um agente de identificar e explorar as possibilidades de ganho oferecidas pelo ambiente. É importante ter clareza de que oportunismo neste último sentido *não é* oportunismo para a TCT. Oportunismo na TCT está essencialmente associado à manipulação de assimetrias de informação, visando apropriação de fluxos de lucros (FIANI, 2002, p. 270).

O oportunismo pré-contratual é um problema associado à presença de assimetria de informações. Surge como consequência do fato de alguns agentes econômicos deterem informação privada antes de se decidirem pela realização de um contrato com outro agente, sendo que tal informação é do interesse desse agente. Neste contexto, a presença de oportunismo e de racionalidade limitada pode gerar custos de transação, já que a ausência do oportunismo determinaria que as condutas dos agentes fossem consideradas confiáveis a partir da simples promessa, por parte dos agentes envolvidos, de que a distribuição de ganhos prevista nos contratos seria mantida no futuro diante do eventual surgimento de eventos inesperados.

Problemas gerados na execução de transações contratadas, também são uma forma de oportunismo. Ocorre, por exemplo, quando uma empresa fornecedora de insumos a um preço fixo, restringe o nível de qualidade para diminuir custos, esse tipo de oportunismo é conhecido como problema moral (*moral hazard*) (FIANI, 2002). O risco moral é observado nas situações onde um participante do mercado não pode observar as ações do outro, de modo que esse último pode tentar maximizar sua utilidade valendo-se de falhas ou omissões contratuais. Com a presença do risco moral, uma das partes da transação pode adotar atitudes que afetam a avaliação do valor do negócio por parte dos outros agentes envolvidos (POSSAS, FAGUNDES e PONDÉ, 1998).

As ações oportunistas são punidas quando estas são percebidas e quando existe a ameaça de rompimento da transação por parte do agente que foi prejudicado, desde que essa ameaça seja confiável. Considera-se, portanto, que quanto maior a frequência de uma transação (*ceteris paribus*), maior o valor presente dos ganhos futuros, bem como maior é o custo associado à atitude oportunista. Se a ação oportunista tiver um custo maior do que seus benefícios a confiabilidade aumenta, especialmente por não haver incentivos ao rompimento do contrato, descartando a necessidade de governar a transação. Esse processo gera uma confiança na intenção das partes e pode ocorrer mesmo na ausência de motivação econômica, visto que os valores, ou seja, as instituições informais podem restringir a prática oportunista (AZEVEDO e FAULIN, 2003).

Aqui cabe ressaltar ainda o problema da seleção adversa. É aquele que se dá antes da assinatura de um contrato, quando uma das partes detém mais conhecimento que a outra sobre o que está sendo acordado e, com isso, a parte mais bem informada tenta tirar vantagem de sua maior quantidade de informações. Porém isso não ocorrerá se existe a intenção de criar um relacionamento com o comprador para futuras transações, ou se o mercado em questão é regulado por um especialista externo (por exemplo, uma agência governamental). Contudo, é frequente que problemas de informação ocorram, levando a desvios de eficiência (MATTESINI, 1993).

Por outro lado, nas transações, se um dos agentes possui um conhecimento a respeito de informações que não estão disponíveis para os outros agentes participantes da transação, pode não existir incentivos suficientes para que a parte detentora da informação privilegiada se comporte de modo eficiente. Essa ausência de incentivos dá origem ao chamado *moral hazard* (risco moral). Portanto, o risco moral é observado nas situações onde um participante do mercado não pode observar as ações do outro, de modo que esse último pode tentar maximizar sua utilidade valendo-se de falhas ou omissões contratuais. Com a presença do risco moral, uma das partes da transação pode adotar atitudes que afetam a avaliação do valor do negócio por parte dos outros agentes envolvidos (POSSAS, FAGUNDES e PONDÉ, 1998).

A reputação tem a função de criar um ambiente propenso para que os agentes assumam compromissos, situação esta que pode levar ao desenvolvimento da confiança. Toda vez que ocorre uma repetição da transação os agentes avaliam o desempenho um do outro objetivando averiguar se a reputação da sua contraparte está sendo confirmada ou não. A partir dessa avaliação é decidido se vai haver rompimento da transação ou desenvolvimento de uma relação baseada na confiança (AZEVEDO e FAULIN, 2003).

3.1.2.2- ECT e as Características das Transações

a) Especificidade de ativos:

O modelo desenvolvido por Williamson (1985, 1981, 1985, 1991, 1993) traz quatro fatores como determinantes do surgimento de ativos específicos: a) especificidade de natureza locacional, ligada à exigência de proximidade geográfica entre as partes que transacionam, combinadas com custos de transferir unidades produtivas, caso haja troca de demandante ou ofertante; b) especificidades derivadas da presença de ativos dedicados, de modo que a expansão de capacidade produtiva é direcionada e dimensionada unicamente para atender à demanda de um conjunto de transações, implicando uma inevitável ociosidade no caso de interrupção da relação; c) especificidades de natureza física, associadas à aquisição de equipamentos dedicados para ofertar ou consumir os bens ou serviços transacionados, ou seja, unidades de capital fixo que são especializadas e atendem a requerimentos particulares da outra parte envolvida na relação; d) e especificidades do capital humano, derivadas das diferentes formas de aprendizado, que fazem com que demandantes e ofertantes de determinados produtos acabem se servindo mutuamente com maior eficiência do que poderiam fazer com novos parceiros. Masten (1991) adiciona a essas quatro formas a especificidade temporal, isto é, a perecibilidade. Para produtos “temporalmente específicos” seu valor é inerentemente dependente do tempo, tais como o jornal ou um produto agrícola perecível.

Para complementar, Loader (1992) afirma que se o bem específico é importante, gera uma competição desigual no mercado o que incentiva as firmas a se especializarem em integração, seja esta vertical ou horizontal. Se, além disso, a racionalidade limitada também está presente nas transações, o processo de planejamento pode ser desfeito e as incertezas aumentam, necessitando grande coordenação na cadeia. Por outro lado, a presença do oportunismo também cria a necessidade de serem estabelecidas regras e modelos.

Se o nível de especificidade do ativo é baixo, as transações entre os agentes podem ocorrer pela via de mercado. Conforme o nível de especificidade aumenta, custos são adicionados ao processo de renegociação, resultando na ineficiência da utilização da estrutura de mercado, anteriormente adequado. Assim, passa a ser necessária a inclusão de arbitragem para a continuidade do contrato, ou mesmo pode implicar a remoção da transação pela via de mercado, passando então a ser levada a efeito pela via interna (integração vertical) (FARINA, 1999).

A especificidade dos ativos está fortemente condicionada às características da base técnica, mas não se limita a elas. A especificidade dos ativos pode se alterar ao longo do tempo, à medida, por exemplo, que uma nova tecnologia surge, dissemina-se e amadurece. A especificidade tende a ser maior no início da trajetória tecnológica, exigindo, muitas vezes, a integração vertical. À medida que essa tecnologia vai sendo adotada e desenvolvida, parte(s) do processo produtivo podem ser terceirizados.

b) Frequência da transação:

A frequência de ocorrência de certo tipo de transação deve ser analisada, pois pode determinar surgimento de instituições especificamente desenhadas para sua coordenação e a sua gestão. Quanto maior for a frequência de realização da transação, maiores serão os incentivos para o desenvolvimento de instituições estruturadas com o intuito de geri-las de modo eficaz.

A frequência é uma medida da recorrência com que uma transação se efetiva e seu papel é duplo: 1º) quanto maior a frequência, menores serão os custos fixos médios associados à coleta de informações e à elaboração de um contrato complexo que imponha restrições ao comportamento oportunista; 2º) se a frequência for muito elevada, os agentes terão motivos para não impor perdas aos seus parceiros, na medida em que uma atitude oportunista poderia implicar a interrupção da transação e a conseqüente perda dos ganhos futuros derivados da troca. Em outras palavras, em transações recorrentes as partes podem desenvolver reputação, o que limita seu interesse em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo (FARINA, 1999).

c) Incerteza na transação:

Está associada diretamente a falta de capacidade de prever de forma adequada as condições futuras. Essa dificuldade de formular previsões confiáveis se deve, especialmente, pela racionalidade limitada, oportunismo e à instabilidade ambiental (PEREIRA; SOUZA e CÁRIO, 2009). A incerteza é uma propriedade das transações que exerce influência sobre as características das instituições, na medida em que a maior ou menor capacidade dos agentes em prever os acontecimentos futuros pode estimular a criação de formas contratuais mais flexíveis, que regulem o relacionamento entre as partes envolvidas na transação. Tal flexibilidade é fundamental num contexto de incerteza, na qual o surgimento de eventos não antecipados implica a necessidade de mecanismos que viabilizem a adaptação da relação entre os agentes econômicos.

Para Kupfer (1992), na incerteza não existem bases válidas que permitam calculá-la ou antecipá-la, pois não existem regras que façam o passado se repetir no futuro. Esta questão

dificulta agir com racionalidade frente ao futuro, pois os agentes econômicos formam expectativas de longo prazo submissas à vigência de um estado de confiança que é subjetivo e volúvel. Neste sentido, se existe incerteza quanto ao futuro, ela aumentará quanto maior for a defasagem temporal entre o momento da tomada de decisão e o da efetiva implementação de uma estratégia competitiva.

Complementar a isso, destaca-se que quanto mais complexa a transação tanto mais difícil será a descrição das responsabilidades de cada parte em um contrato e maior a dificuldade do sistema judiciário definir se as obrigações foram cumpridas. Quanto mais complexas as transações mais difícil de gerenciá-las, bem como a necessidade de acompanhar e responder a mudanças torna-se uma pressão sobre a capacidade limitada dos gerentes (MASTEN, 1991).

3.2- Governança e Contratos: estruturas, formas e atributos

A abordagem de governança é micro-analítica e tem como foco o estudo das relações reais de produção, visto que apenas preço e quantidades não são suficientes para a condução analítica (JOSKOW, 1995). A estrutura de governança é o arcabouço institucional no qual a transação é desempenhada, ou seja, o conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na concretização da transação e na segurança de sua execução. A ECT tem uma categorização para essas estruturas e define sua relação com o tipo de investimento efetivado pela empresa (WILLIAMSON, 1985).

A governança das relações contratuais considera a transação como unidade de análise, a qual difere nas suas características, exigindo configurações diferentes de governança dentro de uma busca de redução de custos de transação (Williamson, 1985). Williamson (1991) dedica atenção a questão da coordenação, ponderando os impactos dos choques não antecipados sobre a capacidade de adaptação dos contratos. Esses choques foram classificados por ele como sendo: a) não consequentes; b) consequentes e; c) fortemente consequentes. Desta forma, transações sujeitas a choques consequentes ou fortemente consequentes, exigem formas de governança que privilegiam a capacidade de adaptação, de modo a permitir a assimilação dos impactos de acontecimentos não antecipáveis.

As estruturas de governança quando apropriadas, também interferem na adoção de estratégias competitivas adequadas. Destaca-se que a coordenação e a governança em cadeias produtivas não são resultantes unicamente de relações de interesses, estruturando-se

amparadas também em políticas públicas e estratégias empresariais (PEREIRA; SOUZA e CÁRIO, 2009).

A governança tem uma relação estreita com às estruturas de poder e identificam-se com o processo de formulação de regras. Já a coordenação, se define a partir da capacidade de levar integrantes ao cumprimento de orientações, seja pela força da lei ou pela necessidade competitiva. A coordenação tem uma relação estreita com as características do ambiente competitivo, nos aspectos relacionados a organização e concentração dos mercados (PEREIRA; SOUZA e CÁRIO, 2009).

3.2.1- Estruturas de governança básicas

As estruturas de governança, estabelecidas a partir dos atributos e aspectos comportamentais presentes, podem ser, segundo sugerido por Williamson (1985): Mercado, Hierarquia ou Forma híbrida, as quais são exploradas a seguir.

Na Governança via Mercado não existe relação de dependência entre os compradores e vendedores, podendo cada um estabelecer transações com novos parceiros, sem que haja perdas econômicas. O preço é o determinante das transações via mercado, as quais são adotadas quando existe baixo grau de especificidade de ativos e baixa incerteza das transações.

A governança por Hierarquia envolve ativos específicos, havendo a necessidade de mecanismos de coordenação e controle. A governança hierárquica é também chamada de integração vertical. A integração vertical é observada quando a empresa tem controle total sobre os seus fatores de produção ou sobre a distribuição e utilização dos produtos e serviços produzidos por ela mesma. Ela pode se dar de duas maneiras: a integração vertical a montante e a jusante. Integração vertical a montante se dá quando o avanço do controle é no sentido do sector que produz os fatores de produção utilizados pela empresa, ou seja, para trás da cadeia; a integração vertical a jusante ocorre quando a evolução do controle se dá no sentido do setor que controla a distribuição ou a transformação dos produtos e serviços produzidos, ou seja, para frente da cadeia (PORTER, 2009).

Os benefícios da integração vertical são destacados por Kon (1999) como sendo: eliminação de custos desnecessários de mercado ou de transações; redução de custos a partir da barganha; redução de despesas com publicidade; diminuição nos custos de coletar, processar e usar informações; diminuição de custos de estocagem; reduz os custos de transação por reduzir conflitos, especialmente derivados de comportamento oportunista;

permite a empresa fazer uso de uma variedade de processos criteriosos de incentivos e controles; reduz a incerteza; promove adequação de cooperação às circunstâncias de mudança do mercado; debilita os perigos morais; internaliza as externalidades; restabelece as dimensões eficientes dos fatores de produção; facilita a troca eficiente de informações; e garante uma maior confiabilidade no fornecimento.

Algumas desvantagens também são apontadas pela autora: existência de disparidades na capacidade produtiva entre os estágios de produção; perda de vantagens de especialização; dificuldade de ajustes rápidos nos níveis de produção à mudanças no ambiente econômico; perda de controle no gerenciamento da empresa.

A governança Híbrida é intermediária entre mercados e hierarquias, sendo aplicada quando as partes envolvidas mantêm autonomia, mas se encontram dependentes bilateralmente. Conforme destaca Arbage (2004),

Consideram-se, na realidade que, parcerias, *joint venture's*, franquias, arranjos cooperativos, coordenação vertical, entre outras, são formas organizacionais alternativas ao mercado e a hierarquia, e que podem apresentar estruturas de governança particulares. Mesmo ao se analisar somente as coordenações verticais, por exemplo, certamente haverá uma série de possibilidades alternativas de arranjos reguladores das transações (contratos mais ou menos hierarquizados, com ou sem cláusulas punitivas, contratos mais ou menos completos, com especificidades técnicas dos produtos transacionados ou não, etc.) e, conseqüentemente, diferentes mecanismos institucionais que regulem essas transações (ARBAGE, 2004, p. 76).

Nesse caso, destaca-se a variedade de contratos que existe nesse tipo de governança. A existência significativa de contratos nas atividades agropecuárias é devido à predominância de relações complexas entre os agentes e existência de assimetrias de informação e de poder, usadas frequentemente de forma oportunista pelos agentes. Por outro lado, por mais bem elaborados que sejam os contratos, sempre serão incompletos. Isso se deve a racionalidade limitada, impossibilitando a previsão de todos os possíveis acontecimentos futuros (ZYLBERSZTAJN; NOGUEIRA, 2001).

Em alguns casos, os contratos de longo prazo substituem a hierarquia e os agentes comportam-se como uma firma Coasiana expandida. Os arranjos contratuais assim estabelecidos podem apresentar vantagens em face da concorrência, oferecendo atributos especiais do produto para o consumidor, o que é comum nas cadeias de alimentos (ZYLBERSZTAJN; NOGUEIRA, 2001, p.7).

Fiani (2002) destaca que existe uma variedade de tipos de contratos e discerne quatro tipos básicos:

a) Contratos que discutem e nomeiam, no presente, certo desempenho do futuro. Esse tipo de contrato é rejeitado em transações que abarquem complexidade e incerteza;

b) Contratos que discutem e nomeiam no presente certo desempenho do futuro, porém possuem cláusulas condicionadas, ou seja, definem eventos antecipadamente. As dificuldades são encontradas à medida que a complexidade aumenta e permanece a necessidade de garantir que o contrato seja cumprido. Dessa forma, é mais indicado quando está presente a necessidade de se preservar o vínculo entre comprador e vendedor, especialmente se existirem ativos com certo grau de especificidade e quando a complexidade não é tão rígida;

c) Contrato de curta duração e que são realizados unicamente em momentos que se consolidem as condições necessárias para a realização da transação, chamados de contratos de curto prazo sequenciais. Nesse caso não existem vínculos contratuais duradouros entre comprador e vendedor, as ofertas são feitas num mercado *spot* (a vista), isto é, o comprador adquire o que demanda apenas no momento que necessita se fazer sentir. Nesse tipo de contrato não é necessário antever as conjunturas futuras que afetarão as transações. Para a eficiência dessa transação, não pode envolver ativos específicos, ou seja, o bem a ser transacionado deve ser homogêneo;

d) Contrato que dá o direito de se estabelecer uma relação de autoridade, isto é, são instituídos no presente e com direito de eleger no futuro um desempenho específico entre várias performances definidas previamente. Nesse caso, um dos agentes define o que o segundo vai executar. Assim, não é necessário antecipar todas as circunstâncias futuras, nem mesmo as ações de cada ator, bem como não demanda a recontração sucessiva.

3.2.2- Formas contratuais

Uma classificação das formas contratuais é realizada por WILLIAMSON (1996, p. 27) e apresentada a seguir:

a) Contratos clássicos: utilizado em transações “ideais” (definidas pela economia ortodoxa), em que não existe relação de dependência entre as partes e a troca de parceiros acarreta custos negligenciáveis. Está diretamente ligada ao conceito de mercado da economia neoclássica;

b) Contratos neoclássicos: aplicável em transações em que os agentes envolvidos mantêm autonomia, porém, existe dependência bilateral. As relações são mais complexas e exigem flexibilidade nos contratos, fazendo com que as partes prefiram contratos neoclássicos em detrimento a contratos clássicos, visando relações contínuas e ajustamentos eficientes diante de mudanças não previstas. Dessa forma, se ocorrerem adaptações, os contratos

neoclássicos continuam como base de referência. São apoiadas em contratos desse tipo as formas híbridas de governança;

c) Contratos de *forbearance*/tolerância⁶: esse contrato se adéqua mais as transações complexas e de longa duração, visto que apresentam ativos altamente específicos e altos riscos de oportunismo, ocorrendo uma tendência de internalização da transação. Esses contratos internos estão subordinados ao sistema hierárquico presente, podendo ser mais incompletos e/ou resolver disputas internamente.

3.2.3- Formas de governança

A partir do conhecimento acerca de contratos e das estruturas de governança, Williamson (1985) pondera sobre quatro formas possíveis de governança, destacadas a seguir:

a) Governança pelo mercado- imperam os mecanismos de preço para definição da transação e é adotada especialmente quando envolve transações não específicas. A relação não precisa ser sustentada, sendo que os agentes consultam unicamente sua experiência. Dessa forma, o autor destaca que está relacionada ao regime contratual clássico;

b) Governança trilateral- é adotada quando está presente na transação algum grau de especificidade de ativos. Nesse caso, existe o desejo de ambas as partes de cumprir integralmente os termos do contrato. O litígio, a partir de disputas legais, gera a necessidade da especificação *ex-ante* de uma terceira parte, a qual avaliará a execução da transação e a solução de possíveis litígios. Sua melhor adequação é para transações ocasionais, as quais podem ser de caráter misto ou específico. Está relacionada ao regime neoclássico dos contratos;

c) Governança bilateral- ocorre a partir da necessidade de se construir relações de confiança, especialmente pela constatação de especificidade de ativos mais elevada e de maior recorrência das transações. Isso gera uma dependência bilateral e a necessidade de desenvolvimento de reputação, fazendo com que surjam as estruturas bilaterais. Embora os custos de adaptação tornam-se bastante elevados devido aos fatores destacados acima, não se verificam incentivos suficientes para a internalização da transação. Por outro lado, existe alto interesse dos agentes em cumprir o contrato. Essa governança baseia-se em contratos neoclássicos;

⁶ Mènard (2002) destaca que seria mais adequada a utilização da palavra *subordinação* para definir tal lei contratual.

d) Governança unificada: os ativos transacionados nesse caso não são padronizados, com altas chances de surgimento de conflitos de solução difícil, especialmente pelo alto grau de risco da transação. Esses fatores são os principais indutores da integração vertical, necessária para transações não ocasionais e na presença de ativos altamente específicos. É estabelecida com base em contratos de *forbearance*/tolerância.

3.2.4- Inter-relações entre as variáveis

Como pode ser observado, existe uma inter-relação entre as formas contratuais e as formas de governança (Figura 9), em que uma governança específica utiliza como base uma forma contratual particular.

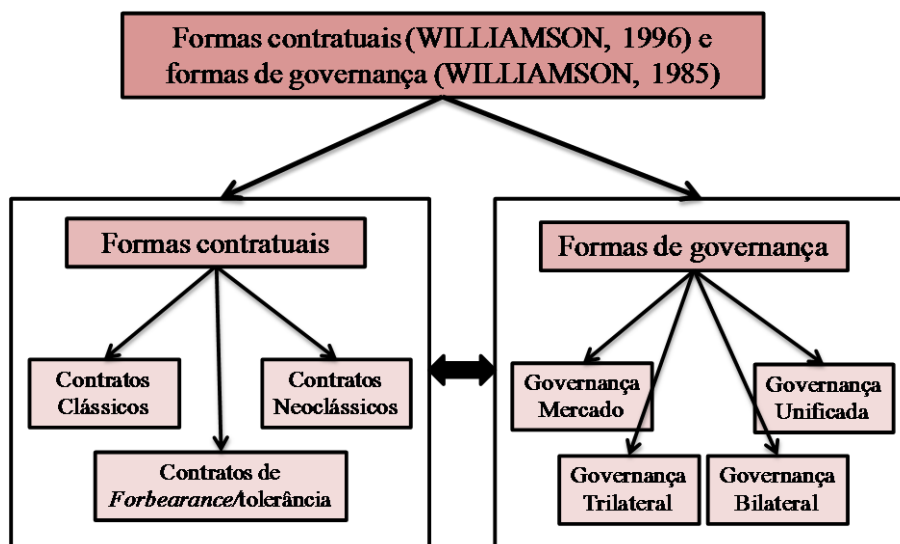


Figura 9 - Inter-relação entre formas contratuais e formas de governança

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir do que foi apresentado, é possível verificar ainda algumas inter-relações entre os fatores destacados, como, por exemplo, o paralelo entre governanças, especificidade de ativos e frequência; o paralelo entre frequência, características do investimento e governança; e, ainda, o paralelo entre incerteza, especificidade de ativos e governança, ambos apresentados a seguir.

O que o Quadro 3 nos apresenta é que com investimentos não específicos e frequência baixa ou alta nas transações, a governança seria mais eficiente via mercado e orientada por contrato clássico; com investimento misto e baixa frequência, a governança seria a trilateral e contrato neoclássico; com investimento misto e alta frequência das transações, a governança

seria a bilateral e contrato relacional; uma baixa frequência combinada a investimentos específicos induz a adoção da governança trilateral ou unificada e guiadas pelo contrato neoclássico; por fim, a combinação de investimento específico com alta frequência das transações indica a governança unificada como mais eficiente, sendo conduzida pelo contrato relacional.

		Especificidade de Ativos		
		Não específico	Misto	Específico
Frequência	Baixa	Mercado (contrato clássico)	Trilateral (contrato neoclássico)	Trilateral ou governança unificada (contrato neoclássico)
	Alta	Mercado (contrato clássico)	Bilateral (contrato relacional)	Governança unificada (contrato relacional)

Quadro 3 – Especificidade de Ativos, Frequência e Governança.

Fonte: Williamson (1996).

O Quadro 4 destaca que transações: com baixa incerteza e especificidade de ativos alta e média, indicam os contratos como melhor forma de governança; baixa incerteza e baixa especificidade de ativos induz a governança via mercado; incerteza média combinada a média ou alta especificidade de ativos aponta para o contrato ou integração vertical como formas eficientes de governança; transações com incerteza média combinada a baixa ou alta especificidade de ativos deveriam utilizar o mercado como governança; a baixa especificidade de ativos combinada a alta incerteza tem no mercado a governança eficiente; a média especificidade de ativos combinada a incerteza alta tem no contrato ou integração vertical a governança eficiente; por fim, a alta especificidade de ativos combinada a incerteza alta devem adotar a governança hierárquica (integração vertical) para tornar-se uma transação eficiente.

Especificidade de Ativos	Incerteza			
		Baixa	Média	Alta
	Baixa	Mercado	Mercado	Mercado
	Média	Contrato	Contrato ou integração vertical	Contrato ou integração vertical
Alta	Contrato	Contrato ou integração vertical	Integração vertical	

Quadro 4 - Especificidade de Ativos, Incerteza e Governança

Fonte: Brickley, Smith e Zimmerman (1997).

3.2.5- Atributos das estruturas de governança

Williamson (2002) destaca que as três formas gerais de governança (mercado, híbrida, hierarquia) são determinadas por um conjunto sólido de atributos internos. Dependendo da governança adotada, a intensidade dos atributos varia, portanto, as características essenciais das estruturas de governança são apresentadas por Williamson como sendo incentivo, controle administrativo e regime de lei contratual, apresentadas a seguir:

a) Incentivo: existe alto grau de incentivo se ações individuais permitirem altos ganhos líquidos; existe baixo grau de incentivo quando o maior nível de esforço tem pouco ou nenhum efeito imediato;

b) Controle administrativo: refere-se ao conjunto de sistemas administrativos que dão suporte à transação; à magnitude dos procedimentos e regras administrativas sob as quais acontecem as transações, tendo como exemplo o controle contábil e auditorias;

c) Regime de lei contratual: refere-se ao grau em que a transação está sujeita a regime legal para a resolução de conflitos; relaciona-se ao regime definido para a resolução de possíveis desacordos entre as partes;

Como pode ser observado no Quadro 5, as governanças via mercado *spot* apresentam pouco controle administrativo, alto grau de incentivo e tem forte regime de lei contratual, em que possíveis desacordos são resolvidas de maneira legal. Já as formas organizadas hierárquicas, apresentam baixo grau de incentivo, alto controle administrativo e regime de lei contratual fraco, em que as rivalidades na transação são resolvidas internamente. Por fim, as formas híbridas são intermediárias no que se refere a seus atributos.

Estruturas de governança	Atributos		
	<i>Grau de incentivo</i>	<i>Controle administrativo</i>	<i>Regime de lei contratual</i>
<i>Mercado</i>	++	0	++
<i>Híbrida</i>	+	+	+
<i>Hierarquia</i>	0	++	0

Quadro 5 – Relação entre estruturas de governança e seus atributos

(++) forte (+) semi-forte (0) fraco

Fonte: Williamson (1991).

3.3- Organização Industrial combinada à Nova Economia Industrial e Economia dos Custos de Transação

Nesse trabalho optou-se por utilizar elementos de vertentes teóricas distintas, especificamente a OI e a NEI, visando à criação de um modelo de análise que permita pesquisar as inter-relações entre estrutura de mercado de matéria-prima (leite *in natura*), a conduta dos agentes (fornecedores e empresas processadoras) e governança na cadeia produtiva do leite no RS. Para Zylbersztajn (2009), o uso da ECT em conjunto com a OI é compatibilizado para o estudo dos arranjos institucionais, sendo que o grupo PENSA (Centro de Conhecimento em Agronegócios), do qual o autor faz parte, é um dos principais grupos de pesquisa que utiliza essa metodologia. O autor ressalva, ainda, que essa metodologia teve como pioneiro o pesquisador Joskow em 1995, quando propôs essa abordagem.

Joskow (1995) apresentava a possibilidade de complementaridade dessas teorias na análise das questões relacionadas às organizações, comportamento e desempenho. O autor destacava que, ao contrário da ideia que predominou por muitas décadas na teoria econômica, são raros os mercados que são perfeitamente competitivos ou monopólio puro. Dessa forma, o autor pondera que alterações no ambiente institucional (ex: envolvendo direitos de propriedade, contratos, política antitruste e regulação) provocam alterações na estrutura de mercado, no comportamento das empresas, nas estruturas de governança e desempenho no mercado.

Em 1985, Williamson destacava que as diferenças entre as abordagens tornam difícil sua combinação. A NEI considera que as pessoas possuem racionalidade limitada, envolve incerteza, informações imperfeitas e contratos incompletos, já a OI tem a hipótese da racionalidade plena, preocupa-se com as consequências do poder de mercado e seus determinantes (FARINA, 1997; ZYLBERSZTAJN, 2005).

Por outro lado, Farina (1997) e Farina, Azevedo e Saes (1997) destacam que a Economia dos Custos de Transação contribui para a OI no que se refere à determinação de estruturas de mercado, especialmente acerca do grau de integração vertical. As duas teorias possuem um objetivo semelhante, ou o que a autora chama de hipóteses de sobrevivência, visto que enquanto a OI visa a maximização dos lucros, a ECT visa a minimização dos custos de transação. Um exemplo importante dessa inter-relação está nas leis antitrustes, as quais pertencem ao ambiente institucional da NEI e passam a condicionar as estruturas de mercado, da OI. Farina, Azevedo e Saes (1997) demonstraram as inter-relações entre as teorias, como pode ser observado na Figura 10.

A OI e a NEI dividem outro ponto em comum quando questionam a teoria microeconômica neoclássica como uma proposta de diagnóstico global das realidades econômicas industriais. Para Morvan (1991), a NEI reconstrói a sequencia SCP, realinhando a teoria da OI, passando a ponderar as relações entre ambiente institucional e as estruturas, entre as condutas e o desempenho das organizações, tendo como destaque o comportamento dos agentes. Essa nova abordagem do modelo ECD passa a aceitar que estruturas de governança eficientes oferecem sustentação para a adoção de estratégias/ações apropriadas, as quais interferem no desempenho das empresas e na estrutura do setor (FARINA, 1999).

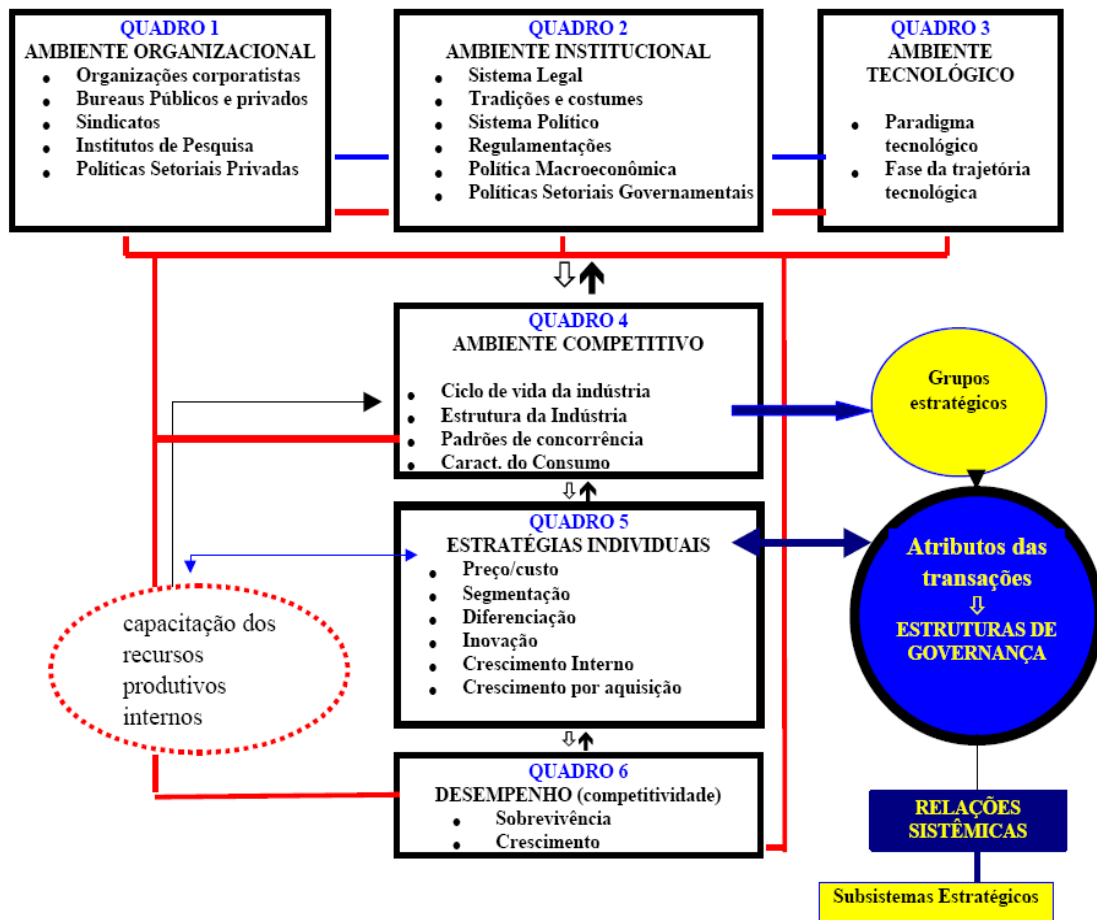


Figura 10- Inter-relações entre as abordagens teóricas: OI, a NEI e a ECT.

Fonte: Farina, Azevedo e Saes (1997).

Muitos trabalhos que visam o estudo das estruturas de governança na cadeia produtiva do leite – como: Arbage, 2004; Nassar, Nogueira e Farina, 2002; Dias, 1999; Bankuti et al, 2007; Maraschin, 2004; Maraschin e Waquil, 2004 - combinam elementos da OI e da NEI, porém, nenhum deles estabeleceu uma relação direta entre estruturas de mercado de matéria-prima, conduta dos agentes e governança da cadeia, conforme o proposto por esse estudo.

3.4- Modelo de Análise

O modelo apresentado objetivou reunir os principais elementos do referencial teórico construído até o momento e de que forma será utilizado no contexto da pesquisa. Para a análise empírica, foi utilizado um modelo (*framework*) muito semelhante ao de estrutura-conduta-desempenho, empregado por analistas de estratégias organizacionais, principalmente por Porter (1986, 1989 e 1998) e outros teóricos da escola do Posicionamento (conforme

definida por Mintzberg et al., 2000). A diferença fundamental está em que, aqui, se analisou a conduta de ambas as partes de uma transação, e assim, do lado das indústrias processadoras a conduta não diz respeito às estratégias de posicionamento no mercado de produtos, como normalmente ocorre nos modelos de estratégia empresarial, e sim de suprimento de matérias-primas. Além disso, o desempenho não é objeto de estudo desse trabalho e, no presente modelo, não diz respeito aos resultados econômicos para a firma individual, como também ocorre naqueles modelos, mas às consequências sobre as configurações interorganizacionais (coordenação e governança) e, por conseguinte, sobre inovações, investimentos e desempenho da cadeia produtiva como um todo. Assim, com base nos referenciais teóricos e nos resultados preliminares já obtidos em Breitenbach (2008) e Souza e Breitenbach (2008), propõe-se o modelo de análise apresentado na Figura 14.

Pelo modelo de análise, supõe-se que as estruturas de mercado têm influência sobre o comportamento dos agentes econômicos (neste caso, a atuação dos agentes dos dois lados da transação, ou seja, produtores e indústrias processadoras), algo já preconizado pela teoria microeconômica, e que isto traz consequências para toda a cadeia produtiva, algo que é proposto neste trabalho e que se pretende identificar e avaliar.

Os efeitos ou resultados primários que se pretende identificar e avaliar, dizem respeito à configuração da cadeia em relação à transação, ou seja, os efeitos sobre o tipo de governança - se via hierarquia, mercado ou mista - e sobre os mecanismos de coordenação - informação, incentivos, controles, orientação e assistência. Destes, supõe-se que possam decorrer efeitos derivados sobre: a realização de investimento; a adoção de inovações tecnológicas pelos produtores; e a remuneração da atividade, cujo indicador principal seria o preço.

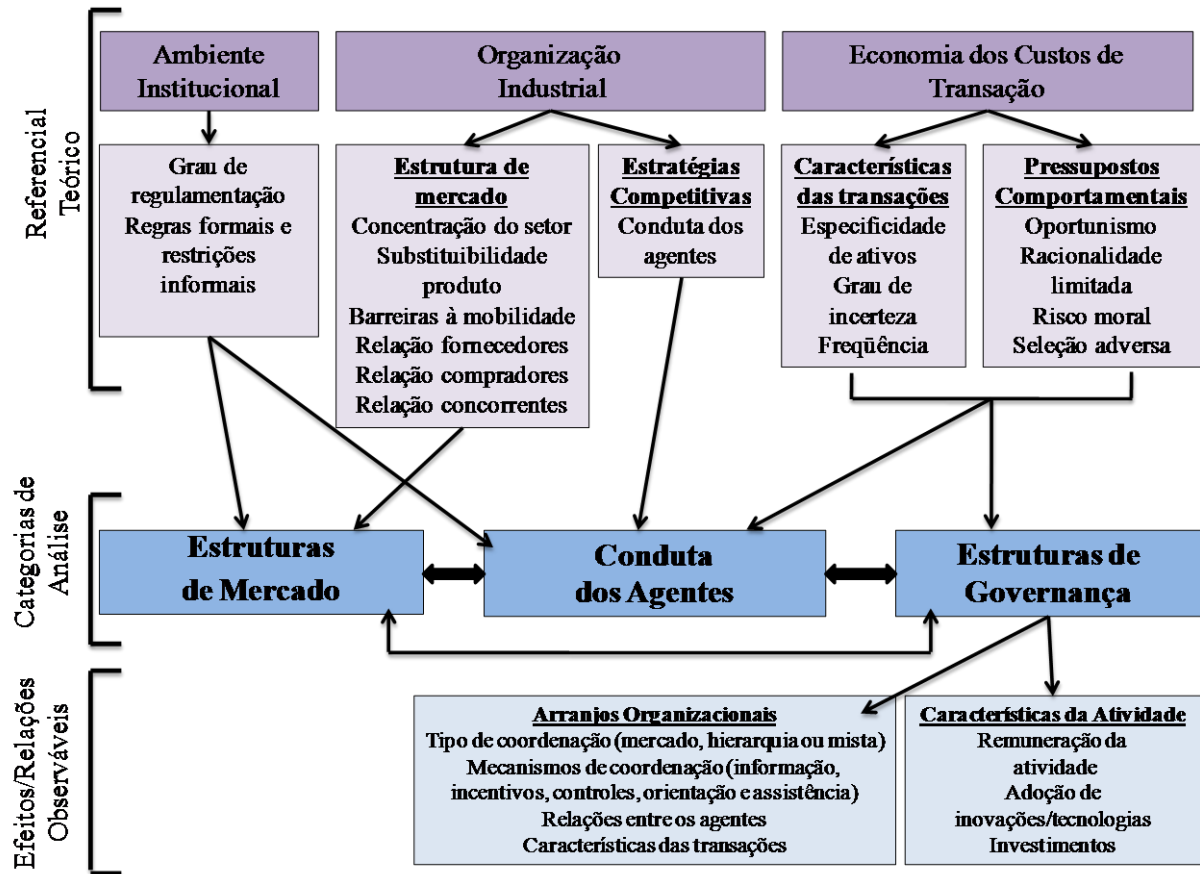


Figura 14 - Modelo de análise estrutura-conduta-governança: teorias e variáveis de análise.

Fonte: Elaborada pela autora.

Como todo o modelo de análise, ele não representa um conjunto de pré-conceitos a condicionarem os resultados. Ao contrário, representa uma estrutura aberta à investigação e análise, que apenas mapeia e estrutura as relações (se existirem) e elementos que se pretende pesquisar, bem como a direção da causalidade que, com base na teoria e em estudos prévios, se imagina encontrar empiricamente. Assim, a investigação se torna mais objetiva e com uma orientação mais clara, objetivando a melhor compreensão do trabalho proposto e de como as informações levantadas serão analisadas.

3.5- Síntese

Esta segunda parte do referencial teórico é de grande importância, pois traz os principais fatores que condicionam a ação dos agentes econômicos dentro de uma cadeia

produtiva, bem como os fatores a serem considerados para a escolha e classificação das estruturas de governança.

A principal linha teórica trabalhada nesse capítulo diz respeito à Nova Economia Institucional, a qual tem duas linhas distintas: uma que dedica-se a estudar ambiente institucional e outra que dedica-se aos custos de transação e governança. O ambiente institucional se refere a o conjunto dos direitos políticos, sociais e jurídicos, e as regras que estabelecem a base para a produção, troca e distribuição. As instituições são constituídas das regras informais e das regras formais, as quais são compostas por um conjunto de restrições sobre o comportamento, como as regras e regulamentos, questões para detectar desvios em relação às regras e regulamentos, e, finalmente, um conjunto de moral, ética comportamental e normas que definem os contornos e que condicionam a forma como as regras e regulamentos são especificados e executados

Os custos de transação, por outro lado, são frutos do comportamento dos agentes e da natureza das transações, e interferem diretamente na coordenação de uma cadeia produtiva. Na abordagem institucionalista das firmas e mercados, a conduta dos agentes e a forma de organização e coordenação das atividades se baseiam na busca de maior eficiência produtiva; dessa forma, as estruturas de governança resultam da busca de minimização dos custos de transação por parte dos agentes econômicos.

A existência dos custos de transação está condicionada a alguns pressupostos comportamentais como racionalidade limitada e oportunismo, referentes à competência cognitiva e às motivações dos agentes, ou seja, características comportamentais. Além disso, existem atributos das transações como frequência, incerteza e especificidade dos ativos envolvidos, que definem a transação, a qual é a unidade básica de análise da teoria dos custos de transação desenvolvida por Williamson (1985). A análise desses pressupostos e atributos definirá a melhor estrutura de governança a ser adotada em uma cadeia produtiva, visando diminuir os custos de transação, que varia de relações de compra e venda simples, governança via mercado, passando por formas híbridas até hierárquicas, como pode ser observado na Figura 11.

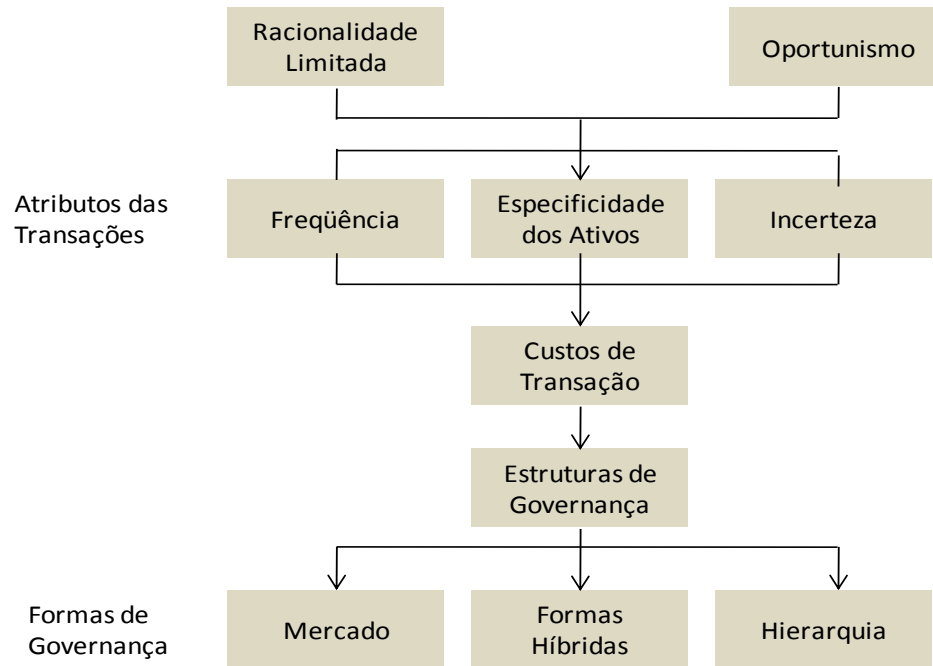


Figura 11 - ECT e os seus determinantes para a governança.

Fonte: Guedes (2004, p.24).

Para conclusão desse capítulo foram descritos os pontos fundamentais que justificam a adoção da OI e NEI como teorias complementares nesse trabalho. Constatou-se que ambas podem ser usadas em conjunto, contribuindo positivamente para o trabalho teórico e empírico.

CAPÍTULO 4- METODOLOGIA

4.1- O método de pesquisa proposto

A presente investigação utilizou dois métodos de pesquisa diferentes, em etapas sucessivas. Primeiro foi realizado um levantamento (*survey* descritivo) das estruturas de mercado existentes nas diferentes bacias leiteiras do Rio Grande do Sul, com número de agroindústrias processadoras.

Na primeira etapa, que foi o levantamento das estruturas de mercado, com o objetivo de identificar se existiam e quais eram as estruturas predominantes no estado, foram identificados casos reveladores, que pudessem representar contrastes uns com os outros e em relação aos estudos já realizados, para aprofundamento da pesquisa e consecução dos objetivos específicos do trabalho. Os casos estudados foram definidos a partir de amostra intencional, pois precisavam ter algum significado para o estudo, por serem casos típicos, casos extremos, casos marginais ou casos reveladores, compondo o segundo método de pesquisa: o estudo de caso. Yin (1994) destaca que Estudos de Casos buscam profundidade de análise e cautela acerca da complexidade do fenômeno e do contexto em que ele ocorre, não tendo, portanto, como foco a representatividade estatística em relação a uma população.

Yin (1994) tem uma compreensão pluralista acerca dos Estudos de Casos, reconhecendo que as diferentes estratégias de pesquisa oferecem várias contribuições e limitações particulares. Por esse motivo, o presente estudo adota como base o ponto de vista desse autor, visto que as condições e propósitos da pesquisa serão mais bem atendidas e alcançadas a partir do método de estudo de caso.

Na segunda etapa se realizou o estudo de caso múltiplo por ele ser mais adequado para responder as perguntas que estão sendo propostas, que envolvem a compreensão das estruturas de mercado, das condutas dos agentes frente a estas e da governança adotada nas transações entre agricultores e empresas processadoras. Este tipo de estudo também permite um tratamento mais qualitativo dos fenômenos; é mais flexível e se adapta às circunstâncias, contingências e desafios que surgem com o próprio desenvolvimento da pesquisa; permite a utilização de diferentes fontes de evidências; e, acima de tudo, considera de forma privilegiada o contexto em que ocorrem os fenômenos (SOUZA, 2004).

Com base em Yin (1994) e Stake (1994), pode-se classificar esta fase da pesquisa como estudo de casos explanatório, coletivo, múltiplo e holístico. Yin (1994) afirma que os

Estudos de Casos podem ser exploratórios, descritivos ou explanatórios. Os estudos explanatórios buscam propor explicações para o fenômeno ou conjunto de fenômenos estudados e indicar como estas explicações podem ser aplicadas em outras situações. Stake (1994) classifica os Estudos de Casos em: a) intrínsecos - quando se quer conhecer o caso em particular; b) instrumental - quando o caso examinado proporciona *insights* sobre uma questão ou o refinamento de uma teoria; c) coletivo - quando se tem um estudo instrumental estendido para vários casos. Este último é empregado em investigações em que o pesquisador não tem interesse em um caso em particular apenas.

Segundo Souza (2004), o estudo de caso coletivo é similar ao que Yin (1994) chama de estudo de casos múltiplos (se estudam vários casos), que assim como os Estudos de Casos único (se estuda um único caso), podem ser incorporados ou holísticos. Estudos de Casos incorporados são aqueles em que se têm várias unidades de análise dentro do mesmo caso estudado, enquanto que o estudo holístico toma o caso de forma integrada e global.

4.1.1- Estudo de caso e construção de teoria

O estudo de caso pode ter: a) funções específicas- estudo de caso como um método para o cumprimento das fases específicas do método geral de construção de teoria nas disciplinas aplicadas, e; b) papel primordial- estudo de caso como uma estratégia para reunir vários métodos com o propósito de cumprir todas as fases do método geral de construção de teoria nas disciplinas aplicadas (DOOLEY, 2002). Para Yin (1994), os Estudos de Casos podem ser utilizados tanto para testar quanto para construir novas teorias.

O estudo de caso tem características únicas, como: a capacidade do pesquisador de utilizar as observações de uma única unidade ou assunto, ou caso contextual, como o ponto focal de um estudo; sua pluralidade como um método de investigação; bem como a possibilidade de combinar métodos de coleta de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observações (EISENHARDT, 1989). Essas características têm permitido às pesquisas que utilizam o estudo de caso como método, transcender as fronteiras dos paradigmas tradicionais de pesquisa (DOOLEY, 2002).

Embora a construção de teoria a partir de estudo de caso seja defendida na literatura, não há clareza quanto à forma como isso pode ocorrer (DOOLEY, 2002). Kerlinger (1980) afirma que o estudo de caso, a não ser como estudo exploratório, não pode ser considerado um instrumento legítimo de investigação científica. Já Eisenhardt (1989) considera um método válido para a construção de teoria, destacando que a teoria emergente desse método

pode ser testada e ser empiricamente válida. Por outro lado, a autor alerta para a possibilidade de esse método produzir teorias muito complexas.

Eisenhardt (1989) destaca nove fases importantes que devem ser seguidas nos Estudos de Casos, para que estes possam ser capazes de gerar novas teorias: 1) determinação da questão de pesquisa básica; 2) seleção de casos apropriados para o estudo; 3) definição das metodologias de pesquisa, métodos de recolha de dados e tipos de dados a serem utilizados nos Estudos de Casos; 4) pesquisa de campo, simultaneamente coletar e analisar dados; 5) escrita e análise de dados para cada caso; 6) análise cruzada de dados do(s) caso(s); 7) construção de hipóteses e revisão dos casos e dos dados coletados e refino da definição da teoria, para garantir que os dados coletados fornecem evidências para ajudar a solidificar a hipótese; 8) execução de uma extensa revisão da literatura para determinar se a teoria a ser desenvolvida é semelhante a outras teorias e/ou para determinar se existem outros estudos que apoiam ou conflitam com a teoria; 9) revisão dos casos para decidir quando fechar a pesquisa, quando parar de adicionar novos casos.

Dooley (2002) também enfatiza que um estudo de caso, como todas as outras formas de investigação, deve estar preocupado com questões como o rigor metodológico, validade e confiabilidade. Para o autor, isto é alcançado através dos seis elementos a seguir: determinar e definir as questões de pesquisa; selecionar os casos e determinar as técnicas de análise e de coleta de dados; preparar-se para recolher dados⁷; coletar dados no campo; avaliar e analisar os dados; e preparar o relatório.

Mesmo defendendo o estudo de caso como método capaz de gerar teoria, Eisenhardt (1989) destaca que a construção de teoria a partir do estudo de caso é mais adequada nas fases iniciais da investigação sobre um tema ou para renovar um tópico já pesquisado. Dooley (2002) destaca que a construção de uma teoria é um processo árduo, visto que uma pesquisa com estudo de caso geralmente não se presta bem a generalização ou previsão. O pesquisador que opta por um estudo de caso está geralmente interessado em um fenômeno específico e deseja entendê-lo completamente, não controlando variáveis, mas sim através da observação de todas as variáveis e suas relações de interação. A partir desta observação simples, o início de uma teoria pode ser formado, e isso pode provocar o pesquisador a estudar o mesmo fenômeno dentro das fronteiras de outro caso, e depois outros casos (estudados de forma

⁷ O pesquisador precisa ir a campo já consciente e preparado para lidar com a vasta quantidade de dados que irá encontrar, evitando frustrações posteriores. Além disso, o pesquisador deve manter certa “distância” do objeto de pesquisa, evitando um envolvimento sentimental maior, ou seja, manter, da melhor forma possível, uma subjetividade.

independente), ou entre casos individuais (análise cruzada dos casos). Assim, a teoria começa a tomar forma.

Uma pesquisa tem a capacidade de abarcar vários casos, pode abranger os dados quantitativos e qualitativos, e cingir vários paradigmas de pesquisa. Assim, o estudo de caso pode contribuir de uma forma holística em todas as fases do desenvolvimento da teoria. Porém, Dooley (2002), Becker (1997) e Gil (1994), destacam que uma nova teoria não emerge rapidamente, mas é desenvolvida ao longo do tempo a partir da adição sequencial de vários casos, aumentando o número de dados coletados e analisados. Esta forma de reiteração e aperfeiçoamento contínuo, mais comumente referido como o estudo de múltiplos casos, ocorre durante um período longo de tempo. Só depois de o pesquisador observar fenômenos similares em várias configurações ocorrerá a confirmação ou a desconfirmação de dados e a nova teoria começa a se constituir.

4.2- Nível de análise da pesquisa

O processo produtivo, bem como o destino e o caminho percorridos por muitos produtos agrícolas no Brasil e no mundo podem ser compreendidos se feita uma reflexão sobre os principais conceitos acerca desse assunto. As relações na cadeia produtiva do leite (entre seus elos), o sistema de formação de preços, bem como a divisão das despesas e receitas também podem ser entendidos se analisadas as relações entre os agentes. Para os estudos agroindustriais são utilizados diferentes níveis de análise, como Commodity System Approach (CSA), Agribusiness, Cadeia de Produção (*Filière*), Sistemas Agroindustriais, Complexos agroindustriais, e Supply Chain (Cadeia de Suprimentos). Esses conceitos são distintos por serem diferentes formas de análise, cabendo ao pesquisador utilizar o que melhor se adequar à sua pesquisa. Nessa pesquisa, o nível de análise considera é a cadeia produtiva e a unidade de análise é a transação entre agricultores produtores de leite e empresas processadoras que adquirem o produto nos diferentes casos analisados, como pode ser observado na Figura 16. Cabe ressaltar que esses agentes estão inclusos em cadeias produtivas⁸, as quais envolvem outros agentes que interagem direta ou indiretamente com os mesmos, o que também pode ser visualizado na Figura 12.

⁸ A definição de uma cadeia de produção é feita a partir da identificação de determinado produto final e, após essa definição, cabe ir encadeando de jusante a montante as várias operações técnicas, comerciais e logísticas, necessárias à sua produção (Batalha, 1997). Seu conceito é citado no estudo de Zylbersztajn (2000), a partir da definição de Morvan (1985):

“Cadeia (*filière*) é uma sequencia de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas

pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementaridade e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema, mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação” (MORVAN 1985 apud ZILBERSZTAJN, 2000, p. 09).

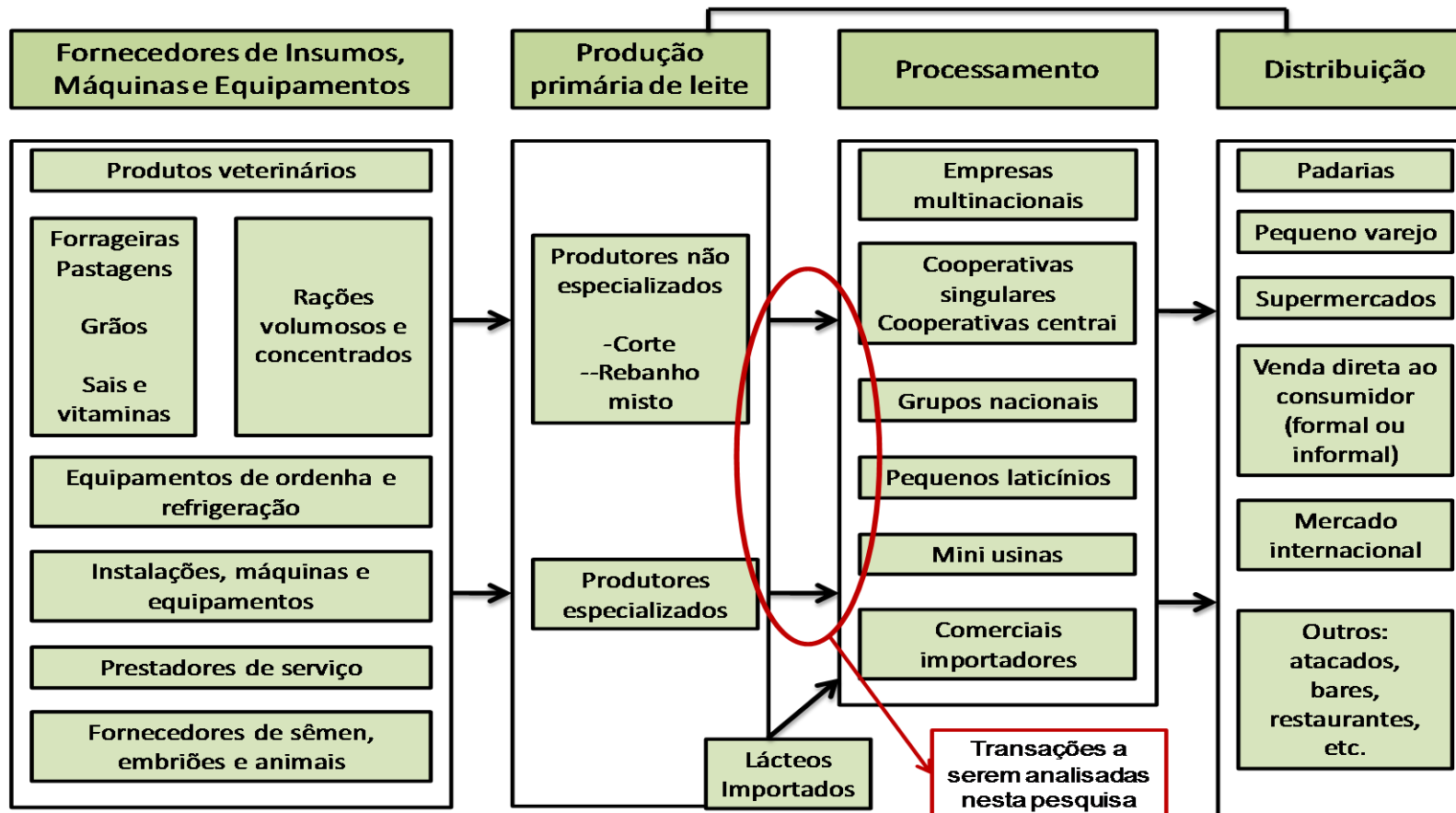


Figura 12 - Delimitação da cadeia produtiva do leite no Brasil

Fonte: Elaborada pela autora com base em Jank e Galan (1999).

4.3- Etapas da pesquisa e fontes de dados

A pesquisa qualitativa se caracteriza por ser mais livre, ou seja, permite que sofra alterações durante o seu andamento. Com o curso da pesquisa, ela vai se delineando e tomando forma. Isso ocorre, porque a pesquisa qualitativa parte de questões mais amplas, as quais vão sendo esclarecidas durante o processo da pesquisa (GODOY, 1995).

Segundo Godoy (1995b, p 58):

Num estudo quantitativo o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. [...] a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.

Portanto, a pesquisa qualitativa não se apresenta de forma rigidamente estruturada, permitindo, no exercício de pesquisa, que a imaginação e a criatividade interfiram no trabalho do pesquisador, que pode explorar novos enfoques.

A presente tese apresentou cinco etapas sucessivas, descritas a seguir:

1- Primeira etapa- Construção da base teórica: esta etapa do trabalho teve por objetivo identificar as teorias que norteariam a pesquisa empírica, bem como foram selecionadas as variáveis de análise a serem utilizadas. As principais teorias a nortear o trabalho foram definidas como a Nova Economia Institucional (NEI), Organização Industrial (OI) e a Economia dos Custos de Transação (ECT).

2- Segunda etapa- *Survey* descritivo: visou fazer um levantamento das estruturas de mercado existentes nas diferentes bacias leiteiras do Rio Grande do Sul, com número de agroindústrias processadoras, bem como características da concorrência local na coleta de leite.

Para a realização dessa etapa foram utilizadas as seguintes fontes de dados, todos obtidos *on line*: a) dados secundários de cadastros industriais, através de fontes estaduais e nacionais: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Secretaria da Agricultura do Estado do RS, federação de indústrias, associações industriais, etc.; fontes locais e regionais - prefeituras, Emater, etc.; b) outros bancos de dados sobre o setor, disponíveis em artigos, livros, relatórios de pesquisa; c) demais fonte de dados como: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

(EMBRAPA); MAPA; Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO); Instituto de Economia Agrícola (IEA/SP).

3- Terceira etapa (seleção dos casos): a partir desse levantamento e mapeamento, realizados na segunda etapa, e, especialmente, a partir de conversas/entrevistas com informantes chaves, foram selecionados quatro casos relevantes para o estudo – conforme Figura 13 -, sendo que estes foram representativos das principais estruturas de mercado de fatores identificadas, permitindo comparação entre os mesmos.

Destaca-se que os informantes chaves consultados para seleção dos casos foram: agricultores; Representantes técnicos das principais cooperativas de produtores rurais das diferentes regiões do RS; Técnicos funcionários da EMATER de diferentes cidades e regiões do RS; Professores colegas de trabalho do IFRS – Sertão; Técnicos da Secretaria da Agricultura de diferentes cidades e regiões do RS.

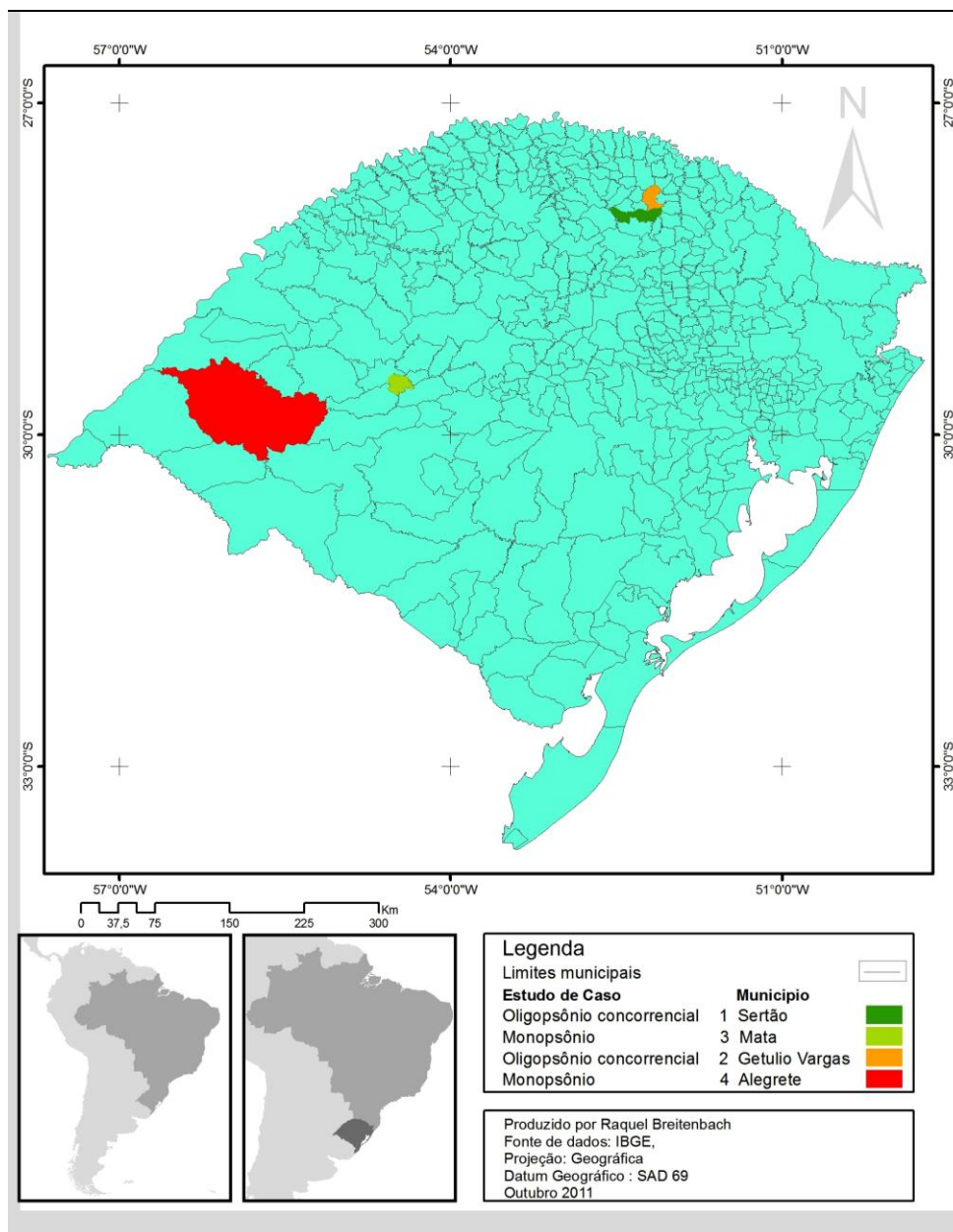


Figura 13- Mapeamento dos Estudos de Casos.

Fonte: Elaborada pela autora.

4- Quarta etapa (estudo de casos): esta etapa é que permitiu o aprofundamento suficiente para responder aos objetivos específicos da pesquisa. Nela foram levantadas informações mais detalhadas sobre as estruturas de mercado e como elas têm evoluído no tempo (quantas empresas atuavam no passado e quantas atuam hoje; quais os padrões de concorrência na captação de leite; se houve e quais foram as transformações ocorridas no ambiente de mercado percebidas pelos agricultores e industriais; que fatores têm levado a estas mudanças; quais os principais atores destas transformações ou da manutenção do *status quo*, etc.).

Além disso, foram levantadas informações sobre os efeitos das estruturas de mercado e do ambiente competitivo sobre as transações e, por conseqüências, sobre as configurações interorganizacionais delas decorrentes. Basicamente, se analisou o efeito sobre o tipo de coordenação da cadeia produtiva (via mercado, hierarquia ou mista) e sobre os mecanismos de coordenação (fluxo de informações, incentivos, controles e orientação e assistência). Também foi avaliado o reflexo sobre o processo de formação de preços, o estímulo às inovações e à realização de investimentos na atividade e a natureza dos contratos.

Nesta etapa as fontes de informações foram principalmente entrevistas com: informantes qualificados (secretários de agricultura, sindicalistas, técnicos da Emater, cooperativas, etc.); e representantes das indústrias processadoras atuantes em cada caso estudado (esses representantes foram indicados pela empresa, que escolhia os mesmos tendo como base a pessoa mais qualificada para fornecer as informações solicitadas pelo pesquisador. Com isso, na maioria dos casos, o indicado era o funcionário que transacionava diretamente com os agricultores e/ou o responsável técnico pela região pesquisada); c) produtores de leite locais. A partir dessas entrevistas se buscou obter informações, tais como:

a) Disponibilidade e escolha de compradores/fornecedores (número de empresas com os quais o produtor transacionou; outras empresas disponíveis para transação; tipos de empresas com as quais o produtor transacionou; motivo pelo qual transacionou com esse comprador; serviços oferecidos pelo comprador);

b) Negociação (quantidade mensal entregue de leite por comprador; preço líquido recebido pelo leite; forma contratual; formas de pagamento pelo leite; forma de negociação do preço);

c) Especificações do produto (tipo de leite (B / C); apresentação de problemas com a qualidade do leite);

d) Presença de ativos específicos (tempo na atividade leiteira; patrimônio produtivo específico à atividade pecuária; patrimônio produtivo específico à atividade leiteira; motivos pelos quais não muda para outra atividade agropecuária mais rentável);

e) Acesso à informação e informações necessárias à transação (fontes de informação sobre a agropecuária; participação em curso de capacitação; acesso a informações sobre comercialização);

f) Relação de confiança com o comprador (tempo que conhece o comprador; nível de confiança depositada no comprador);

g) Ações oportunistas (descumprimento do pagamento pelo comprador; histórico de cumprimento do acordo pelo comprador; necessidade de contato para exigir o cumprimento

do acordo; existência de diferença entre o preço esperado e o preço recebido; descumprimento do acordo pelo produtor).

O número de entrevistados seguiu a lógica da pesquisa por saturação, ou seja, a saída do pesquisador do campo se deu quando da saturação dos dados em alinhamento com os objetivos do estudo. A saturação ocorre, portanto, quando após certo número de entrevistas o pesquisador começa a ouvir dos novos entrevistados informações muito semelhantes às já obtidas, cessando a obtenção de novas informações (COSTA, 2007). Portanto, as entrevistas param quando o ponto de saturação é atingido.

5- Quinta etapa (análise dos dados): este momento do trabalho foi dedicado à análise das informações obtidas com dados secundários, levantamentos e estudo de casos. O principal objetivo desta etapa foi identificar se existem relações entre estrutura, conduta e governança na cadeia produtiva no RS, e como são estabelecidas e quais suas características. Buscou-se também, descrever as especificidades de cada caso analisado, como base o referencial teórico do trabalho.

CAPÍTULO 5 - ESTRUTURAS DE MERCADO NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

A partir das explicações realizadas nos capítulos anteriores, pôde ser observado que a cadeia produtiva do leite se apresenta como composta de ambientes diversos e complexos. Essa diversidade e complexidade acrescentam elementos que fazem com que essa cadeia se torne atrativa para o desenvolvimento de diversas pesquisas, sejam elas teóricas, empíricas ou teórico-empíricas. O Capítulo 6 visa dar início à apresentação dos resultados da pesquisa empírica, que compreendeu o estudo de quatro casos distintos, tendo como ponto de partida as diferentes estruturas de mercado identificadas no Rio Grande do Sul, conforme explorado e descrito a seguir.

Inicialmente são apresentados resultados, a partir de pesquisa em dados secundários, que demonstram o aumento do número de empresas processadoras de leite no estado do RS, tendo como base os anos de 1994/1995 e o ano de 2011. Como explanado em capítulos anteriores, especialmente no Capítulo 2, na década de 90, mais especificamente na metade dela, aconteceram importantes transformações a nível institucional no Brasil e, por isso, a base de dados dessa década foi escolhida para o levantamento e análise do número de empresas processadoras para comparação com dados mais atuais, de 2011. O ano de 2011 foi escolhido por ser o ano de realização da pesquisa empírica e documental desse trabalho e, por isso, a tentativa foi trazer os dados mais atuais possíveis para efetuar a comparação.

As transformações no ambiente institucional nacional que ocorreram na década de 1990 têm reflexos até a atualidade e a análise temporal do número de empresas processadoras no estado do RS é de fundamental importância para a identificação dessas transformações. Além disso, essa investigação buscou ratificar as justificativas da presente pesquisa, que destacam o aumento significativo do número de empresas da concorrência entre elas para a aquisição do leite de seus fornecedores nos últimos anos. Destaca-se que essa concorrência não se estabeleceu em todos os locais do estado onde existe a produção comercial de leite, ainda sendo encontrados ambientes de monopólio.

No ano de 1994/1995, os dados da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS) e Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul (CIERGS) (1995) apontavam a existência de vinte e uma plantas industriais para o processamento de leite no Estado, dados estes que podem ser observados nas Figuras 15 e 16.

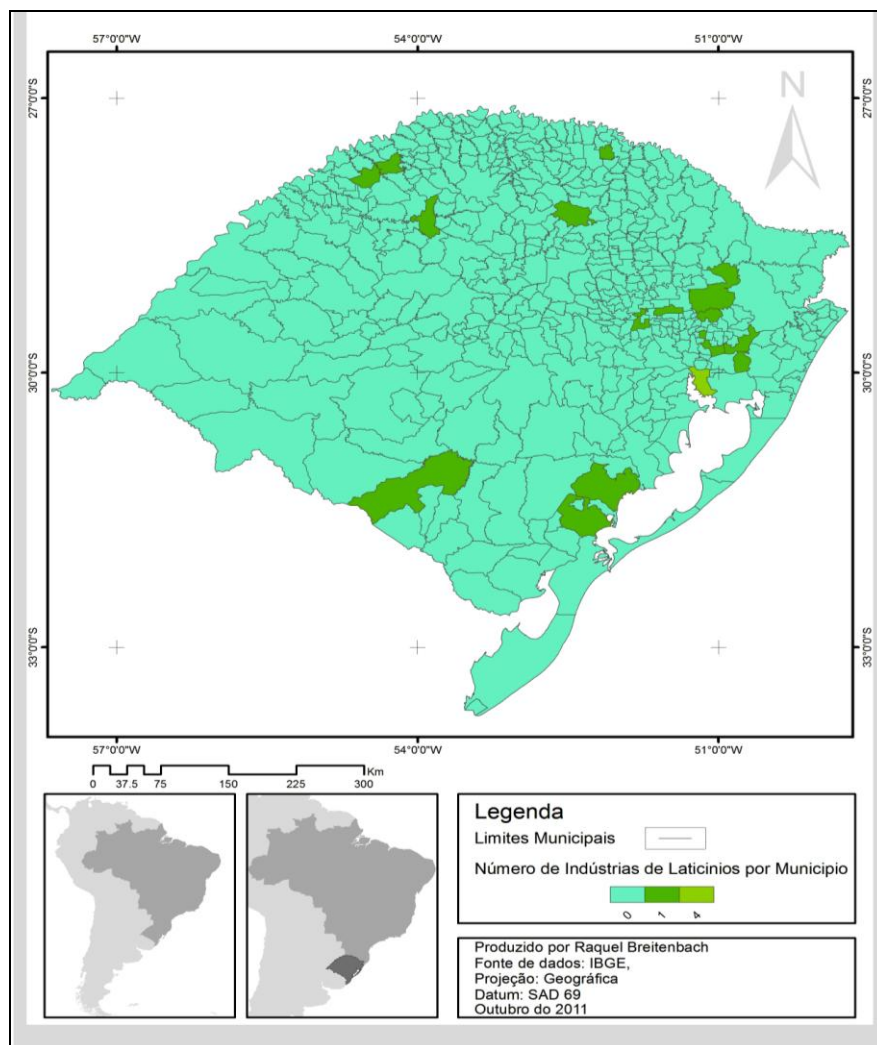


Figura 15- Distribuição Geográfica das Indústrias de Laticínios no Rio Grande do Sul no ano de 1994.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados FIERGS CIERGS (1994).

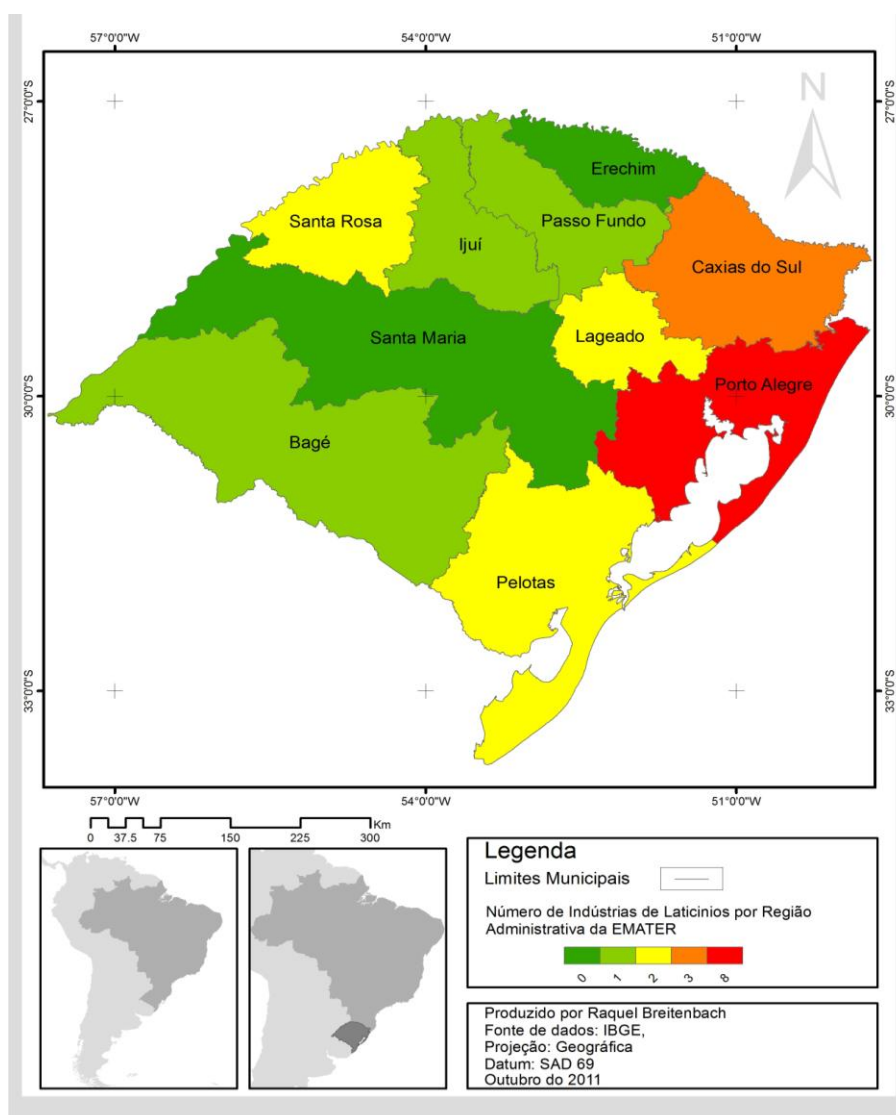


Figura 16- Distribuição Geográfica das Indústrias de Laticínios nas Regiões Administrativas da EMATER⁹ no ano de 1994.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados FIERGS CIERGS (1995).

Como pode ser observado das Figuras 15 e 16, na metade da década de 90, grande parte dos municípios do RS não possuía empresas processadoras e, dos municípios que tinham, a maioria não ultrapassava o número de uma indústria. Quando a análise se estende em nível de região, constata-se que as regiões de Erechim e de Santa Maria não tinham nenhuma empresa na época; as regiões de Ijuí, Passo Fundo e Bagé apresentavam uma empresa; já nas regiões de Santa Rosa, Lajeado e Pelotas, no ano de 1994, cada uma possuía

⁹ A divisão foi realizada com base nas regiões da EMATER, porque inicialmente a pesquisa previa que a EMATER seria uma das principais informantes e fontes de dados para a pesquisa. Com o desenvolvimento da mesma, especialmente nos Estudos de Casos, se constatou que teriam outros agentes também importantes fornecedores de informações.

duas empresas processadoras. Diferente dessas regiões comentadas, a região de Caxias do Sul e Porto Alegre apresentaram um número maior de empresas, três e oito respectivamente.

Por outro lado, no ano de 2011, com base em pesquisa nos dados do Sindicato das Indústrias de Alimentação, do Sindicato das Indústrias de Laticínios (Sindilat) e FIERGS, o número de empresas processadoras identificadas foi de 216. Destaca-se que o Sindicato das Indústrias de Alimentação e Sindilat não foram citados como fonte de dados para apresentação das empresas de 94/95 por não terem disponibilizado informações referentes ao período. A distribuição das empresas por município pode ser visualizada na Figura 22 e sua classificação por região na Figura 17.

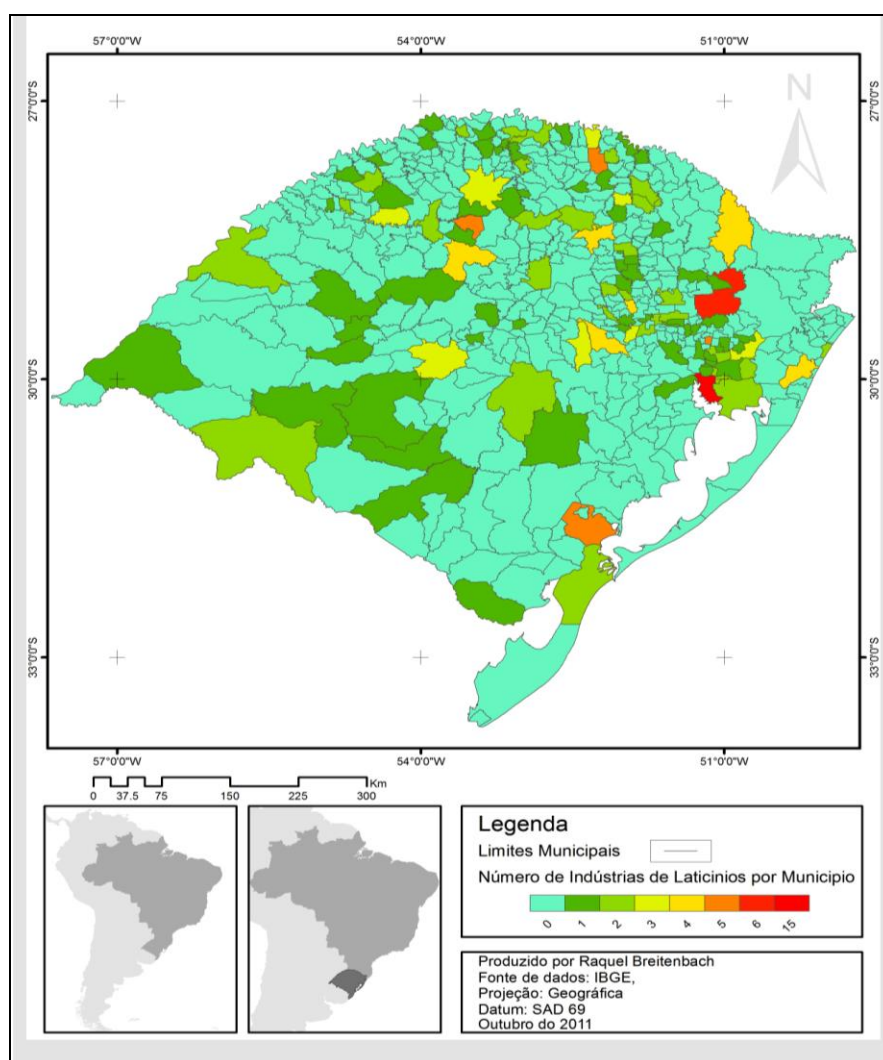


Figura 17- Distribuição Geográfica das Indústrias de Laticínios no Rio Grande do Sul no ano de 2011.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Sindicato das Indústrias de Alimentação, do Sindilat e FIERGS, selecionados em 2011.

A partir dos dados de 2011 e sua distribuição por municípios do RS, se constata que muitos municípios ainda não possuem empresas processadoras em suas cedes, o que é compreensível porque as cadeias produtivas de leite se estruturam regionalmente. Isso ocorre especialmente nesse Estado por ser composto de municípios em sua maioria pequenos em cujos limites não coincidem com os limites das cadeias produtivas e da captação de leite. Embora sejam visíveis alguns locais sem empresas processadoras, chama a atenção um maior número de empresas processadoras no RS, se comparado à Figura 15, que apresenta o número e distribuição de empresas na década de 1990.

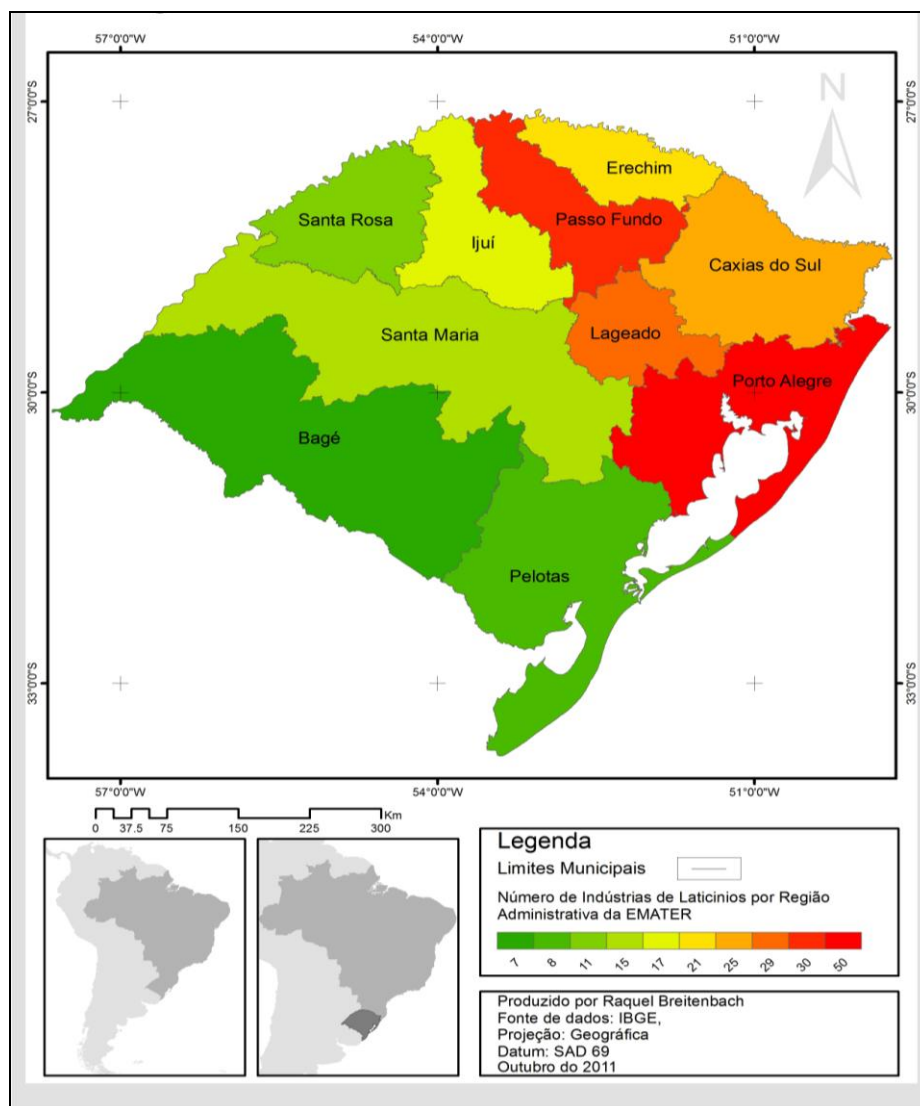


Figura 18- Distribuição Geográfica das Indústrias de Laticínios nas Regiões Administrativas da EMATER no ano de 2011.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Sindicato das Industrias de Alimentação, do Sindilat e FIERGS, selecionados em 2011.

A Figura 19 visa ilustrar a distribuição de empresas por regiões, dando uma noção de como se localizam e quais regiões possuem maior número de empresas, dado este que pode ser contrastado com os demais resultados da pesquisa que serão apresentados posteriormente. Fica visível uma maior concentração de empresas em algumas regiões do Estado, regiões estas em que se constatou maior concorrência entre empresas para a aquisição de leite dos agricultores. As regiões de Porto Alegre, Passo Fundo, Lajeado, Erechim e Caxias do Sul foram as que apresentaram maior número de empresas processadoras; enquanto que as regiões de Bagé e Pelotas foram as que apresentaram menor número de empresas.

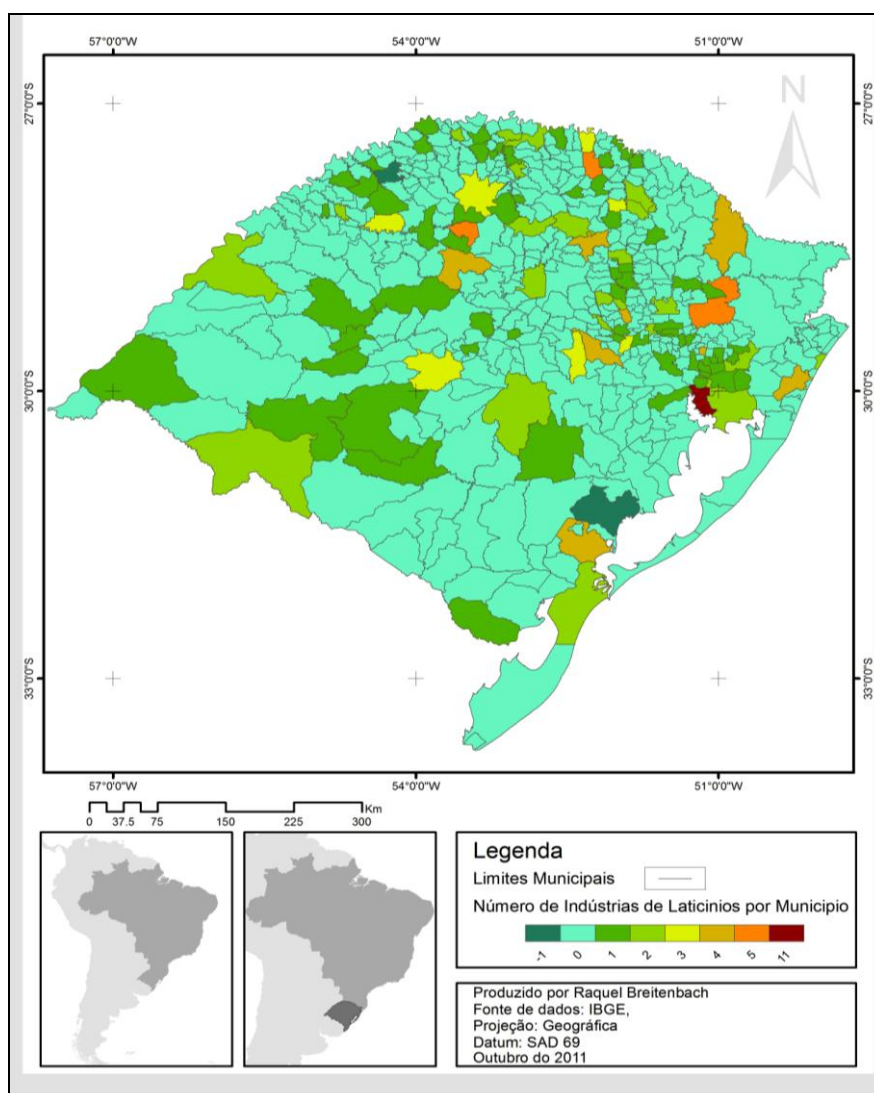


Figura 19- Distribuição Geográfica das Indústrias de Laticínios nas Regiões Administrativas da EMATER no ano de 2011.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Sindicato das Indústrias de Alimentação, do Sindilat e FIERGS, selecionados em 2011.

Para finalizar a apresentação do levantamento realizado acerca da evolução no número de empresas processadoras de leite no RS, as Figuras 20 e 21 trazem uma análise temporal da distribuição geográfica das indústrias, comparando o ano de 1994 ao de 2011. Na primeira figura a análise é feita em nível de município, enquanto que a segunda em nível de região.

Como pode ser observado a seguir, a Figura 20 demonstra que em apenas dois municípios ocorreu redução no número de empresas processadoras do ano de 1994 para o ano de 2011; muitos continuaram sem alterações no número; porém, importante parcela deles apresentaram um aumento no número de empresas processadoras, sendo maior no Norte, mas se estendendo em todo o Estado.

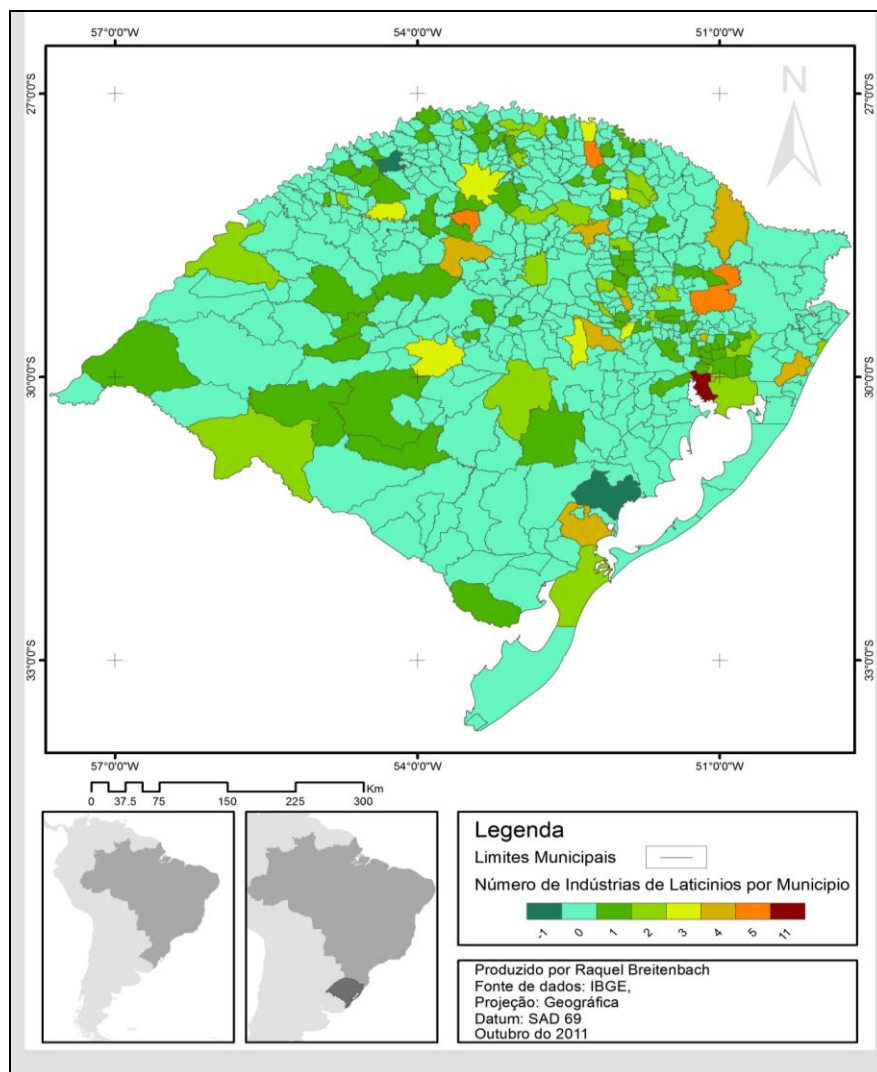


Figura 20- Análise Temporal da Distribuição Geográfica das Indústrias de Laticínios no Rio Grande do Sul no período de 1994 - 2011.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Sindicato das Industrias de Alimentação, do Sindilat e FIERGS, selecionados em 2011.

A Figura 21 tem o objetivo de apresentar a análise temporal da distribuição geográfica das indústrias de laticínios nas regiões da EMATER. Consta-se, no entanto, que quando a análise é feita a nível regional, nenhuma região apresentou redução no número de empresas; ao contrário, ocorreu um aumento significativo em todas as regiões do RS. As regiões de Bagé e Pelotas foram as que tiveram menor aumento no número de empresas, ambas com acréscimo de seis unidades industriais; Já as regiões de Porto Alegre e de Passo Fundo foram onde o número de empresas aumentou em maior grau, sendo um acréscimo de 29 e 42 empresas respectivamente.

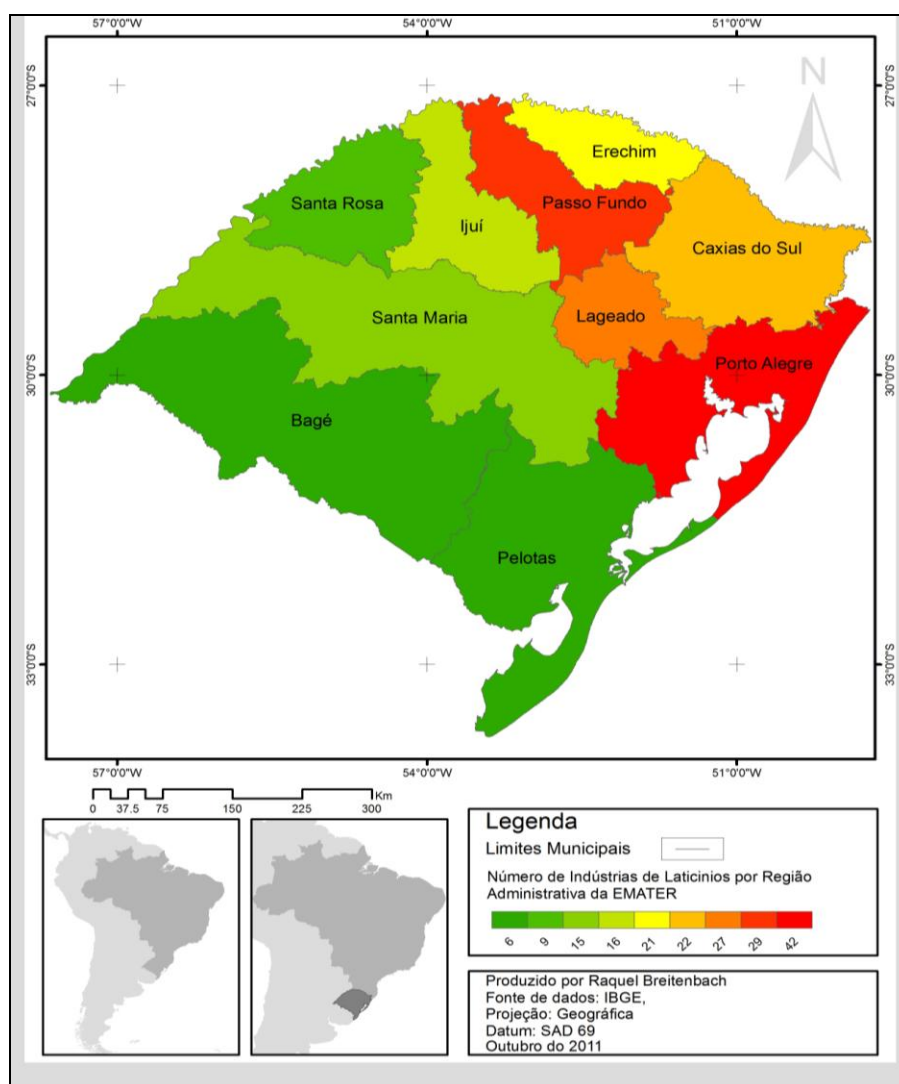


Figura 21- Análise Temporal da Distribuição Geográfica das Indústrias de Laticínios por Regiões Administrativas da EMATER no período de 1994 - 2011.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Sindicato das Indústrias de Alimentação, do Sindilat e FIERGS, selecionados em 2011.

A análise temporal apresentada anteriormente corrobora as questões até aqui apresentadas e que a seguir serão exploradas, quais sejam de o número de empresas aumentou consideravelmente no Estado e, junto com o número de empresas, aumentou também a concorrência entre elas para aquisição da matéria-prima. Além disso, essa concorrência não se estabeleceu em todos os locais e ainda existem ambientes em que os agricultores produtores de leite não têm mais de uma empresa processadora como opção para a comercialização de sua produção.

A partir da bibliografia pesquisada, dos informantes chaves, agricultores e representantes de empresas processadoras entrevistados, não foi possível definir e mapear de forma extensa e definitiva das estruturas de mercado de matéria-prima (leite *in natura*) da cadeia produtiva do leite no RS. Porém, foi possível identificar algumas estruturas que se mostram predominantes no setor e que serviram de base para a definição dos Estudos de Casos para a pesquisa empírica.

Dessa forma, foram identificadas três estruturas de mercado distintas (Figura 22): o monopólio, estrutura que predominou por muitas décadas em diferentes regiões do RS; o oligopólio, ou falso oligopólio, devido a acordos entre empresas para delimitação de regiões, subdividindo as regiões e formando monopólios; e o oligopólio concorrencial, com um número maior de empresas processadoras, existindo concorrência entre elas. Essas estruturas também aparecem em trabalhos como Santana (2003), Fernandes e Aguiar (2007), Breitenbach (2008), Breitenbach e Souza (2008) e MilkPoint (2009). Na Figura 22 são descritas as principais características das estruturas, focando nas peculiaridades da cadeia produtiva do leite, visto que as demais características serão descritas posteriormente, quando tratadas as particularidades de cada caso estudado.

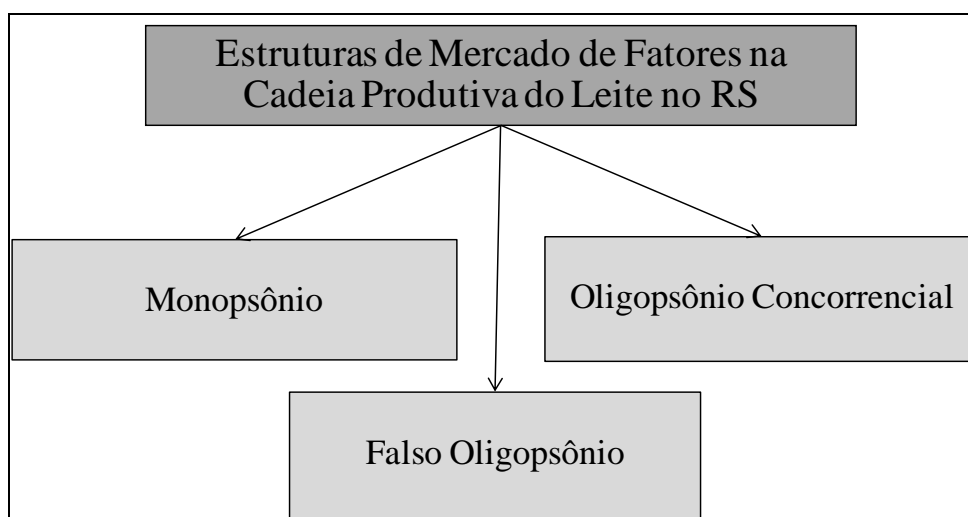


Figura 22 – Estruturas de mercado de matéria-prima na cadeia produtiva do leite.

Fonte: Elaborada pela autora.

a) Monopólio- Apenas uma empresa é responsável pela aquisição de leite em determinada região, ou seja, esta não disputa o acesso à matéria-prima com nenhuma outra

empresa. Essa estrutura predominou por muitas décadas em todo o RS e ainda está presente em algumas regiões, mais facilmente encontrada na metade sul do Estado;

b) Oligopsônio- Nesse caso, embora existam algumas empresas processadoras adquirindo leite em uma determinada região, predominam acordos (em sua maioria informais) entre elas para delimitação de regiões de atuação evitando a concorrência, visando diminuir o poder dos fornecedores e, conseqüentemente, aumentar o das indústrias. Na presente pesquisa, essa estrutura de mercado é considerada como “falso oligopsônio” e entra na categorização do estudo como um monopsônio, haja vista que, da forma como as empresas se organizam, elas acabam formando monopsônios e evitando a concorrência entre as mesmas para a aquisição da matéria-prima;

c) Oligopsônio Concorrencial- Regiões onde predomina essa estrutura de mercado de fatores são compostas por poucas empresas processadoras disputando o leite produzido nas propriedades rurais. Ao contrário das estruturas anteriormente descritas, nesse caso existe de fato a concorrência entre as empresas, gerando, em alguns casos, guerra de preços entre elas (BREITENBACH, 2008). Dessa forma, as empresas utilizam diversas estratégias para o ganho de competitividade diante dos concorrentes, estratégias/conduas estas exploradas também nessa pesquisa e relatadas no Capítulo 7.

A tese que se busca construir com essa pesquisa é de que diferentes estruturas de mercado de fatores na cadeia produtiva do leite geram distintas condutas por parte dos agentes (empresas processadoras e produtores rurais), bem como diferentes estruturas de governança. Além da busca de comprovação da existência dessas inter-relações, busca-se identificar essas diferenças e interpretá-las, a partir do estudo de casos empíricos. Para tanto, a partir da definição das estruturas de mercado de fatores anteriormente apresentadas, foram selecionados quatro casos específicos estudados no território do Estado do RS, sendo dois deles em ambiente de Monopsônio e os outros dois em ambientes de Oligopsônio Concorrencial. Esses casos foram explorados e estudados a fundo a partir de uma pesquisa qualitativa, que comportou instrumentos como entrevistas (com produtores rurais, representantes de empresas processadoras e informantes-chaves) e observação *in loco*, e serão descritos individualmente a seguir.

A estrutura do documento no que se refere aos resultados será da seguinte forma: nesse Capítulo 6 discute-se os aspectos relacionados à estrutura de mercado de fatores; no Capítulo 7 apresenta-se os resultados acerca da conduta dos agentes; no Capítulo 8 aborda-se as discussões e resultados no que se refere à governança; por fim, no Capítulo 9, apresenta-se as conclusões e discute-se as inter-relações entre estrutura de mercado de fatores, conduta dos

agentes e governança na cadeia produtiva do leite no RS, tendo por base, especialmente, a pesquisa empírica; também neste capítulo apontam-se as limitações da pesquisa e as sugestões de estudos futuros.

Para efeitos dessa pesquisa, utilizou-se a seleção dos Estudos de Casos a partir de “linha de leite”. São consideradas linhas de leite as localidades que possuem grupos de agricultores produtores de leite que comercializam sua produção, que se localizam próximos uns dos outros e, especialmente, por onde transitam os caminhões para a coleta de leite; ou seja, basicamente são as rotas de coleta do leite, possuindo uma ligação estreita com as estradas rurais. Utilizou-se esse critério para os Estudos de Casos, já que se mostrou mais indicada para a delimitação do estudo do que a determinação por localidade, haja vista que uma linha do leite pode compreender mais de uma localidade e/ou município.

Os Estudos de Casos 1 e 2 foram realizados em ambientes de concorrência entre as empresas processadoras para a aquisição do leite; já os Estudos de Casos 3 e 4 foram em ambientes sem concorrência, ou seja, de monopólios. As especificidades de cada um dos quatro casos, no que se refere às estruturas de mercado de fatores, podem ser visualizadas a seguir.

5.1- Estudos de Casos 1 e 2: ambientes de oligopólio concorrencial

O Estudo de Caso 1 foi realizado numa “linha de leite” localizada na zona rural do município de Sertão, Rio Grande do Sul. O número de agricultores que fazem parte desse estudo é de trinta produtores de leite, compostos por pequenas e médias propriedades, em sua totalidade agricultores familiares e com características de produção distintas, variando de medianamente tecnificados a tecnificados.

As propriedades rurais que fazem parte da pesquisa desenvolvem atividades estritamente agrícolas, especialmente nas culturas da soja, do trigo, do milho (destinado à alimentação animal a partir da fabricação da silagem e comercialização de grãos), na criação de bovinos de leite e, em baixa escala, de bovinos de corte. As terras são de alta fertilidade, e não são encontrados problemas significativos no que se refere às terras pedregosas e topograficamente acidentadas e, quando existem, são destinadas para a produção de leite. Cabe ressaltar que a bovinocultura de leite não é a principal atividade para a maioria das propriedades dessa linha do leite, mas sim a segunda atividade em grau de importância, sendo o plantio de soja para a comercialização do grão que ganha status de produção principal, segundo classificação dos próprios produtores entrevistados.

Os sistemas produtivos de pecuária leiteira que predominam nessa região são o semi-intensivo e intensivo no que se refere ao uso de terra, instalações e mão de obra, os quais trazem um alto valor agregado para a terra e para a mão de obra. Porém, algumas propriedades trabalham num sistema produtivo extensivo e ainda rudimentar acerca da adoção de tecnologias. Além dessas questões, também se destaca a diferenciação no que se refere à quantidade de leite produzida, a qual varia no local de estudo de 100 a 2500 litros de leite comercializados por dia por unidade produtiva.

Assim como constatado em estudos anteriores (BREITENBACH, 2008), as unidades produtivas estudadas nesse caso são complexas e se diferenciam umas das outras, em especial pela área, pela qualidade dos solos, pela disponibilidade de água, pelo relevo, etc. Isto faz com que as propriedades adotem sistemas produtivos diferenciados, mais ou menos intensivos, com maior ou menor uso de pastagens e alimentos concentrados.

Tendo como base a qualidade da matéria-prima produzida, tecnologias adotadas, importância dada à atividade leiteira na propriedade, características administrativas da unidade produtiva, meios de buscar informações acerca da atividade leiteira, escala produtiva, grau de profissionalização da atividade, e relação dos produtores com as empresas processadoras de leite, os produtores que compõem esse estudo de caso podem ser classificados em dois grupos distintos. O primeiro deles é composto por produtores maiores e mais especializados, que formam a maioria das propriedades analisadas, no total de 21 unidades produtivas. Os agricultores desse grupo consideram o fornecimento da matéria-prima de qualidade como uma estratégia de negócio e não apenas como uma exigência da empresa. Estes investem mais em tecnologia para que melhore a qualidade e aumente a quantidade do produto ofertado e esperam obter uma maior remuneração pelo produto. Outras características importantes desses agricultores se referem à adoção de níveis tecnológicos mais altos, como resfriadores de expansão, salas de ordenha modernas que permitem uma melhor higienização, canalização do leite e utilização da tecnologia de inseminação artificial há mais tempo. Além disso, o rebanho possui alta produtividade e atinge níveis de produção de 30 l/vaca/dia.

Estes produtores possuem uma organização para pesquisa de preços de insumos e utilizam seu poder de barganha para conseguir um preço melhor na compra de insumos, especialmente na compra de combustível. Além disso, participam de palestras, buscam informações em jornais e tem maior entendimento das notícias globais, atrelando-as aos seus problemas locais; também demonstram um maior entendimento de algumas características do

mercado, como a lei de oferta e demanda, e buscam saber os motivos de acréscimo ou diminuição no preço recebido pelos produtos agrícolas.

Por serem produtores mais profissionalizados e com maior escala produtiva, consideram que a efetivação das cobranças de qualidade estabelecidas pela Instrução Normativa 51 somaria positivamente para suas propriedades. Consideram que, a partir disso, obteriam reconhecimento pela qualidade do seu produto, atualmente não levada em consideração pela maioria das empresas processadoras.

Já os demais agricultores pertencentes ao Estudo de Caso 1, são produtores menores e menos especializados e correspondem à minoria das propriedades, no total de nove. Esses produtores rurais reconhecem a necessidade de produzir uma matéria-prima de qualidade, mas não têm muita clareza da importância desse fator como uma estratégia competitiva para buscar melhor remuneração do produto. Portanto, os investimentos em tecnologia são menores e visam atender exigências da empresa ou melhorar a comodidade no trabalho. A maioria destas unidades tem um nível tecnológico bom, embora um pouco inferior ao grupo anteriormente descrito; parte delas possui resfriadores de imersão e outra parte já aderiram aos de expansão, só que a canalização ou a utilização de transferidores de leite é incomum. Embora com menor adoção de tecnologia, também têm bovinos com aptidão para a produção de leite, porém possuem animais com potencial menor de lactação e/ou não exploram esse potencial, o que faz esse grupo obter médias litro/vaca/dia mais baixas.

Por outro lado, o Estudo de Caso 2 teve como foco uma linha de leite da zona rural do município de Getúlio Vargas, Rio Grande do Sul. O número de agricultores envolvidos nessa pesquisa é mais reduzido do que o Estudo de Caso 1, totalizando dezesseis propriedades rurais. Também, em sua totalidade, agricultores familiares, tendo como diferencial do Caso 1, o fato de serem mais homogêneos no que se refere à tecnificação, à qualidade e à quantidade produzida.

As atividades econômicas desenvolvidas nas propriedades rurais foco dessa análise são unicamente agrícolas, sendo que as principais são o plantio e colheita de grãos, especialmente soja, milho e trigo; a bovinocultura de leite e produção da alimentação animal, especialmente pastagem, silagem e confecção de ração; e, por fim, a criação eventual de bovinos de corte, geralmente de raça Holandesa, aproveitando o nascimento de machos na propriedade, os quais não são utilizados para a produção leiteira. No que se refere à prioridade dada para as atividades, destaca-se que a soja está em primeiro lugar, seguida pelo leite, milho e trigo, por fim a bovinocultura de corte.

A região em que estão localizadas as propriedades rurais é composta por solos de alta fertilidade e, por esse motivo, são áreas de alto valor comercial. Nas propriedades específicas dessa análise isso não é diferente, são solos férteis e, assim como no Caso 1, não são identificados problemas significativos no que se refere a terras pedregosas e topograficamente acidentadas. Quando existem, são destinadas para a produção de leite, especialmente o pisoteio de animais, porque não se torna possível ingressar na área com maquinários.

Os sistemas produtivos de pecuária leiteira que predominam no Caso 2 são o semi-intensivo e intensivo, os quais trazem um alto valor agregado para a terra e para a mão de obra. Dentre essas propriedades analisadas, não foram encontradas propriedades com produção extensiva, nem rudimentares no que se refere a tecnologia e gestão. A diferenciação na quantidade produzida pelas unidades agropecuárias do local existe, porém não tão significativa quanto no Caso 1, sendo que a média de produção das propriedades fica em cerca de 1200 litros de leite comercializados por dia.

O grupo que compõe esse Estudo de Caso 2, como já alertado, não possui diferenças significativas que permita a classificação em grupos distintos, porém as suas características também podem ser descritas com base na qualidade da matéria-prima produzida, tecnologias adotadas, importância dada à atividade leiteira na propriedade, características administrativas da unidade produtiva, meios de buscar informações acerca da atividade leiteira, escala produtiva, grau de profissionalização da atividade, e relação destes com as empresas processadoras de leite.

O grupo, portanto, é composto por produtores maiores e mais especializados, que consideram o fornecimento da matéria-prima de qualidade como uma estratégia de negócio e não apenas como uma exigência da empresa. Estes investem mais em tecnologia para que melhorem a qualidade e aumentem a quantidade do produto ofertado, e esperam obter uma maior remuneração pelo produto. Outras características importantes desses agricultores se referem à adoção de níveis tecnológicos mais altos, como resfriadores de expansão, salas de ordenha modernas que permitem uma melhor higienização, canalização do leite e utilizam a tecnologia de inseminação artificial há mais tempo. Além disso, o rebanho possui alta produtividade e atinge níveis de produção de 25 l/vaca/dia, em média.

Outro fator importante se refere à busca de informações acerca da atividade leiteira, já que participam de palestras, buscam informações em jornais e tem bom entendimento das notícias globais, atrelando-as aos seus problemas locais. Também demonstram um bom entendimento de algumas características do mercado, como a lei de oferta e demanda, e

buscam saber os motivos de acréscimo ou diminuição no preço recebido pelos produtos agrícolas.

Por serem produtores mais profissionalizados e com maior escala produtiva, consideram que a efetivação das cobranças de qualidade estabelecidas pela Instrução Normativa 51 somaria positivamente para suas propriedades, as quais implicariam reconhecimento pela qualidade do seu produto, atualmente não levada em consideração pela maioria das empresas processadoras.

O Quadro 6 expõe as principais características das unidades de produção agropecuárias analisadas nos Estudos de Casos 1 e 2.

Estudos de Casos	Caso 1		Caso 2
Produtores Características	Produtores maiores e mais especializados	Produtores menores e menos especializados	Produtores maiores e mais especializados
Qualidade da matéria-prima	Alta	Média	Alta
Nível tecnológico adotado	Alto	Médio e Baixo	Alto
Prioridade dada à atividade leiteira	Segunda atividade mais importante	Segunda atividade mais importante	Segunda atividade mais importante
Características administrativas	Próximas a empresarial	Tradicional	Próximas a empresarial
Busca de informações acerca da atividade leiteira	Alta	Média	Alta
Escala produtiva	Alta	Média e baixa	Alta
Grau de profissionalização na atividade	Alto	Médio e baixo	Alto

Quadro 6- Características das propriedades rurais pertencentes ao Estudos de Casos 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Essa descrição da realidade que envolve os Estudos de Casos 1 e 2 é importante para entendimento do contexto da pesquisa, bem como para facilitar a descrição da estrutura de mercado de fatores predominante no local, que é o objetivo do presente capítulo. Como descrito e sistematizado no Capítulo 3, para fins dessa pesquisa foram considerados como determinantes das estruturas de mercado de fatores na cadeia produtiva do leite os seguintes itens: Barreiras à Mobilidade; Substituibilidade do Produto (matéria-prima); Relacionamento com Concorrentes; Poder dos Compradores (Empresas Processadoras); Poder dos Fornecedores (Agricultores), e; Concentração do Setor.

Ressalta-se, ainda, que o mercado analisado nessa pesquisa é de compra da matéria-prima leite, o que exige uma interpretação diferenciada da teoria do que quando aplicada para análises focadas na comercialização de produtos finais, por exemplo, a comercialização do leite UHT. Portanto, a seguir são descritos os resultados da pesquisa empírica dos Estudos de Casos 1 e 2, que buscou contemplar os seis condicionantes acima, para um maior entendimento da estrutura de mercado analisada.

a) Rivalidade entre os concorrentes estabelecidos no setor

A condição primeira para a seleção desses locais (casos 1 e 2) como dois dos Estudos de Casos foi de que existisse concorrência entre empresas para aquisição do leite produzido nas propriedades rurais. Dessa forma, a partir de uma sondagem prévia junto a informantes-chaves (nesse caso a Emater e estudantes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS campus Sertão), foi possível constatar que nas referidas linhas do leite se estabelecia um ambiente de oligopsônio concorrencial, ou seja, existiam variam empresas processadoras disputando a matéria-prima, sem o estabelecimento de acordos entre as mesmas. A partir dessa investigação prévia, foi possível selecionar esses casos e investigar a estrutura de mercado local. Os Estudos de Casos 1 e 2 compõem, portanto, a pesquisa empírica do trabalho no que se refere à Estrutura de Mercado denominada, nesta pesquisa, de Oligopsônio Concorrencial.

A análise *in loco* demonstrou que se tratava de ambientes com alto grau de concorrência entre as empresas processadoras. Conforme análise, foram identificadas seis empresas atuando na linha do leite do Caso 1 e cinco no Caso 2, existindo, ainda, outras empresas que buscam entrar nesses mercados, caracterizadas como entrantes potenciais. Esse número de empresas transacionando e tentando transacionar dá margens para um elevado grau de rivalidade, que leva a disputas constantes na tentativa de captar o maior e melhor número de fornecedores possível.

Essa alta rivalidade revelou disputas constantes entre as empresas na tentativa de captar o maior e melhor número de fornecedores possível, especialmente a partir do uso de táticas como concorrência de preços e aumento de serviços e garantias (estratégia utilizada especialmente pelas cooperativas) para os fornecedores.

A guerra de preços, que se tornou a principal arma competitiva das organizações, acabou gerando um ambiente altamente instável para as empresas, reduzindo sua rentabilidade. Observa-se isso, pois os aumentos nos preços pagos aos produtores por uma das empresas é rapidamente igualado pelas demais que são rivais, o que acaba por reduzir os ganhos para todas.

Os benefícios dessa batalha são identificados para os agricultores quando estes percebem um aumento dos preços do leite se comparado a ambientes anteriores de monopólio. Os agricultores de ambas as localidades analisadas (casos 1 e 2) enfrentaram, historicamente, ambientes de monopólio anteriormente ao ano de 2002 e, por esse motivo, conseguem visualizar maior poder de negociação e aumento nos preços recebidos pelo produto com o advento da concorrência.

O ganho para as empresas ocorre no momento em que os agricultores identificam que a melhoria na sua propriedade em termos de tecnologia, qualidade do produto e escala produzida, aumenta seu poder nas negociações e, por isso, passam a investir mais na atividade, entregando para a empresa um produto melhor. O fator negativo para as agroindústrias reside no aumento dos custos de produção, devido à guerra de preços que precisam enfrentar.

As ações por parte da maioria das empresas, especialmente as que têm na guerra de preços a estratégia principal, falham na tentativa de conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado, porque os agricultores migram de comprador sempre que forem oferecidos melhores preços. Por isso, os preços precisam ser renegociados pelas empresas para que obtenham sucesso competitivo. Apenas uma das empresas atuantes na região do Estudo de Caso 1 e uma empresa que atua no Caso 2 busca outros fatores que distingam de forma favorável a empresa das demais, incluindo outros condicionantes nas transações, como o oferecimento de serviços e garantias (assistência técnica, fornecimento de calcário, descontos na compra de insumos, financiamento para pagamento com a produção, etc.) para complementar o preço pago pelo produto.

Porter (2009) definiu alguns fatores que devem estar presentes, juntos ou individualmente, em um ambiente para que o grau de rivalidade seja alto. Dessa forma, a seguir, no Quadro 7, são apresentados os condicionantes elencados pelo autor e a ocorrência nos Estudos de Casos 1 e 2, sendo que posteriormente serão feitas considerações a respeito.

Fatores que intensificam a rivalidade (PORTER, 2009)	Ocorrência no Estudo de Caso 1	Ocorrência no Estudo de Caso 2
a) alto número de competidores, com poder e tamanho que equivalem, ou seja, sem uma liderança setorial notável;	Ocorre.	Ocorre.
b) crescimento lento da indústria, que limita sua capacidade de absorver uma nova empresa sem deprimir as vendas e o desempenho financeiro das já estabelecidas;	Não ocorre.	Não ocorre.
c) rivais com forte compromisso com o negócio e que mantenham ambições de liderança, quando seus objetivos forem além do desempenho econômico em determinado setor;	Ocorre.	Ocorre.
d) as empresas utilizam díspares métodos de competição, possuem diversidade de objetivos, gerando uma falta de familiaridade;	Não ocorre.	Não ocorre.
e) presença de altas barreiras à mobilidade (custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, barreiras à entrada e à saída, ativos especializados, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais e restrições de ordem governamental e social);	Ocorre.	Ocorre.
f) um passado marcado por fortes retaliações aos entrantes;	Não ocorre.	Não ocorre.
g) empresas estabelecidas com recursos substanciais para a disputa;	Ocorre.	Ocorre.
h) ociosidade de produção que pode satisfazer todas as necessidades futuras prováveis dos fornecedores;	Ocorre.	Ocorre.
i) empresas estabelecidas com alto grau de comprometimento com a indústria e ativos com baixa liquidez nela empregados;	Ocorre parcialmente.	Ocorre.
j) concorrentes numerosos ou bem equilibrados, ou divergentes;	Ocorre.	Ocorre.
k) capacidade aumentada em grandes incrementos;	Não ocorre.	Não ocorre.
l) grandes interesses estratégicos.	Ocorre.	Ocorre.

Quadro 7: Fatores que intensificam a rivalidade e sua ocorrência nos Estudos de Casos 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa e nas contribuições de Porter (2009)

Um dos fatores destacados por Porter (2009) como possivelmente presente em ambientes com rivalidade é o alto número de competidores, com poder e tamanho que equivalem, sem liderança setorial notável. Constata-se que no ambiente aqui discutido, esse fator está presente, ou seja, existe alto número de competidores e seus tamanhos e capacidade produtiva, embora distintos, não interferem na redução da concorrência local, já que o caso analisado representa uma parcela pequena da matéria-prima captada pelas empresas envolvidas e, além disso, a maioria trabalha com capacidade produtiva ociosa.

Outro fator se refere à existência de rivais com forte compromisso com o negócio, ou seja, o processamento de leite é uma atividade de extrema importância para as empresas processadoras, e o leite *in natura* a matéria-prima principal. Portanto, possuem alto compromisso com a atividade, porque a obtenção de matéria-prima suficiente e de qualidade é fundamental para o desempenho das mesmas, no que se refere ao abastecimento das fábricas e redução de custos, o que gera um acréscimo na rivalidade. Já as cooperativas envolvidas possuem objetivos que vão além do desempenho econômico, pois buscam a manutenção e fidelização dos sócios.

Além disso, as empresas que transacionam nos Casos 1 e 2 estão estabelecidas com recursos substanciais, sem escassez de recursos para sua manutenção, exceto uma das empresas que adquirem leite na localidade de estudo 2. Com isso, podem ingressar de forma competitiva nas disputas, inclusive na guerra de preços, na tentativa de conquistarem maior número de fornecedores. Além disso, as empresas dos casos analisados possuem capacidade de produção ociosa que pode satisfazer todas as necessidades futuras prováveis desses fornecedores. Ou seja, se estes aumentarem suas produções, todas as empresas possuem condições de absorver esse aumento, já que o que é produzido nas localidades representa uma porcentagem pequena do que é comprado pelas empresas.

Os investimentos realizados pelas empresas processadoras para a montagem ou aquisição de suas plantas industriais foram de grande monta, o que contribui para um alto comprometimento destas com a indústria, porque disso depende sua sobrevivência. Por fim, cabe salientar que as empresas processadoras possuem grandes interesses estratégicos em dominar a captação de leite no local analisado. Isso ocorre já que as propriedades possuem características mais semelhantes, produzem um produto com qualidade, com escala de produção alta e emprego significativo de tecnologias; além disso, estão concentrados e

localizados uns próximos aos outros, e próximos do asfalto (6 km no Caso 1 e 2 km no Caso 2), facilitando o transporte.

Todos esses fatores, combinados a existência de entrantes potenciais, servem para confirmar a afirmativa até então feita nesse trabalho, de que a rivalidade entre as indústrias, no que se refere à disputa pela matéria-prima desses agricultores, é alta. Essa concorrência acaba por gerar retaliações aos novos entrantes, retaliação esta baseada especialmente em guerras de preços.

b) Barreiras à mobilidade

As barreiras à mobilidade são fatores determinantes na análise das estruturas de mercado, elas indicam as possibilidades de entrada e saída da indústria por parte dos agentes e dão indicativos da existência e do grau de competitividade no mercado. Dentre os fatores que compõe esse condicionante, destacam-se: barreiras à entrada; barreiras à saída; existência de entrantes potenciais e possibilidades de retaliação. As organizações, ao entrarem para uma indústria, objetivam conquistar parcelas de mercado e recursos substanciais e, a partir de acréscimo no preço pago pelo leite *in natura*, reduzem a rentabilidade de todas as empresas processadoras que transacionam no local. Por isso, quanto mais altas forem as barreiras à mobilidade, menor a ameaça de entrada, especialmente se o nível de retaliação esperado for alto.

O objetivo dessa descrição é contemplar tanto o grupo de produtores rurais quanto as empresas processadoras envolvidas na análise dos Estudos de Casos 1 e 2. No que se refere aos produtores rurais, embora todos estejam envolvidos na comercialização de um produto com características semelhantes e com vendas orientadas para o mesmo mercado, não se caracteriza uma concorrência entre as unidades produtivas, pois a entrada ou saída de alguns produtores não altera significativamente a estrutura do mercado local. Mesmo chegando a essa observação anteriormente apresentada, as barreiras à mobilidade estão presentes em nível de propriedade rural nos locais dos Estudos de Casos 1 e 2 e, embora aparentemente não afetem em grande monta o mercado, afetam significativamente as decisões dos agricultores e suas condutas para, posteriormente e através de suas estratégias, afetarem também o mercado no qual estão inseridos.

No que se refere às barreiras à mobilidade, no Quadro 8 serão apresentadas as principais com base na construção de Porter (1986; 2009), Bain (1968), Labini (1988) e Looty e Szapiro (2002), bem como serão apontadas aquelas que estão ou não presentes nos casos estudados, para, posteriormente, descrevê-las. As principais barreiras encontradas em nível de propriedade rural nos casos 1 e 2 foram: necessidade de capital, economias de escala,

vantagem das propriedades estabelecidas independente do tamanho, e políticas públicas restritivas, barreiras estas a serem analisadas a partir de agora.

Barreiras à mobilidade	Situação em nível de produção primária no Estudo de Caso 1	Situação em nível de produção primária no Estudo de Caso 2
Custos de mudança dos clientes	Não ocorre.	Não ocorre.
Necessidade de capital	Ocorre.	Ocorre.
Economias de escala	Ocorre.	Ocorre.
Vantagens das empresas estabelecidas independente de tamanho	Ocorre.	Ocorre.
Acesso desigual aos canais de distribuição	Não ocorre.	Não ocorre.
Políticas públicas restritivas	Ocorre.	Ocorre.
Expectativa de retaliação	Não ocorre.	Não ocorre.

Quadro 8- Barreiras à mobilidade em nível de produção agropecuária nos Estudos de Casos 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora.

A barreira “necessidade de capital” está atrelada à necessidade de realizar altos investimentos para a produção de leite, especialmente em instalações físicas, tecnologia e matrizes para produção, sendo uma condição para ingressar de forma competitiva no mercado. O mercado atual tem exigido das propriedades rurais um alto nível de profissionalismo e isso envolve instalações para produção dentro das normas exigidas pela legislação, tecnologias avançadas como resfriadores de leite de expansão, canalização do leite, equipamentos e produtos específicos para a correta higienização dos aparelhamentos e instalações, bem como animais de alta capacidade produtiva, que respondam eficientemente às condições de boa alimentação e manejo adequado. Todos esses fatores incidem em custos altos para o produtor, que, assim que empregados, dificilmente podem ser reaproveitados para outras atividades no caso deste sair da produção de leite, caracterizando custos irrecuperáveis. Ou seja, é uma barreira que dificulta o ingresso na atividade e também a saída da mesma.

Se comparado ao Caso 1, essa barreira denominada necessidade de capital pode ser considerada mais forte no Caso 2, por existir uma maior homogeneidade das propriedades, atingirem maior média de produção e qualidade mais uniforme, fatores esses que são consequência de maiores investimentos em equipamentos, instalações e tecnologia.

A necessidade de economias de escala na produção é outro fator que eleva as barreiras à mobilidade. Os altos custos de implantação anteriormente descritos elevam os custos fixos de produção; com isso, aumentar a quantidade produzida ao máximo da capacidade de produção é um pré-requisito para manter a competitividade e, especialmente, a lucratividade da unidade de produção.

As economias de escala nas propriedades se dão em diferentes níveis, como: a) ganhos de especialização- a maior quantidade produzida gera maior especialização de trabalhadores e máquinas; b) indivisibilidade técnica- utilização da ociosidade de equipamentos até o esgotamento de sua capacidade; c) economias geométricas- quanto maior a capacidade produtiva da planta, menores os custos de aquisição associados; d) economias de escala no lado da oferta- estão presentes porque os agricultores que produzem em grandes volumes têm custos unitários mais baixos, por dividirem os custos fixos entre um número maior de unidades produzidas, utilizarem tecnologia mais eficiente e, também, por negociarem melhores condições de compra com os fornecedores, pois por adquirirem um volume maior de insumos possuem um maior poder de barganha frente aos revendedores; e, e) benefícios de escala no lado da demanda- ocorrem quando as empresas processadoras se sentem atraídas pelo produto do agricultor, quando este produz uma quantidade maior e com qualidade superior.

A barreira à mobilidade, denominada vantagens das empresas estabelecidas independente de tamanho, está relacionada às vantagens que as propriedades rurais que já produzem leite possuem, relacionadas à detenção de conhecimentos acerca de tecnologia, acesso preferencial aos compradores, e, especialmente, por que as unidades de produção analisada já estabelecidas foram construindo o patrimônio aos poucos com os recursos da própria atividade, o que lhes garante vantagem se comparado a quem iniciar a atividade atualmente. Essas proficuidades também decorrem de redução de custos pela qualificação do trabalho e capacidade empresarial que são derivadas da experiência.

Para finalizar a análise das barreiras à mobilidade, destaca-se a presença da barreira políticas públicas restritivas. Ou seja, existe por parte da legislação corrente no país, estado e também no município de Sertão e Getúlio Vargas, especialmente no que se refere às leis ambientais, uma flexibilização maior para quem já está no setor e desenvolve a atividade a

mais tempo, se comparado às exigências para os que pretendem iniciar as instalações para a produção leiteira.

Realizada a análise das barreiras à mobilidade relacionadas às propriedades rurais inclusas nos Estudos de Casos 1 e 2, passamos a discutir as barreiras que interferem na entrada e saída de mercado nos contextos de pesquisa por parte das empresas processadoras. Para a discussão voltada para as empresas, é mais eficiente a análise das barreiras à mobilidade, pois estas sim disputam mercado, enfrentam guerras de preço e buscam conquistar maior ganho competitivo e parcelas de mercado, compreendido por um maior número de fornecedores e quantidade de leite captado.

Nas cadeias produtivas do leite das regiões analisadas as novas empresas, ao entrarem para a indústria, trazem consigo novas capacidades e o objetivo de ganhar parcela de mercado e recursos substanciais, causando aumento dos preços pagos pela matéria-prima por parte dos participantes, reduzindo a rentabilidade das mesmas. Além das barreiras à entrada, Porter (1986) destaca que a ameaça de entrada em uma indústria depende da reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Geralmente altas barreiras à entrada correspondem à retaliação acirrada dos concorrentes estabelecidos. Portanto, a possibilidade de entrada de novas empresas processadoras nos dois mercados de oligopsônio concorrencial analisados, acaba por aguçar a concorrência e gerar alterações nos preços pagos pela matéria-prima e, conseqüentemente, nos lucros das firmas.

Para os fins dessa discussão, cabe ressaltar que a análise se refere às barreiras à mobilidade para entrar ou sair das transações nos locais específicos dos Estudos de Casos 1 e 2. Não se trata de analisar a mobilidade das empresas no que diz respeito a novas instalações, mas sim, a mobilidade referente ao mercado regional, ou seja, as barreiras para entrar ou sair da disputa pelo leite nas localidades analisadas. Mesmo abordando a análise dessa forma, destaca-se que as empresas já situadas nas regiões de estudo, já realizando transações com os agricultores, estão em vantagem sobre as possíveis entrantes. É certo que algumas empresas possuem mais vantagens que outras, assim como os entrantes potenciais não estão em grau de igualdade, e alguns têm maior desvantagem do que outros.

As barreiras à mobilidade também estão presentes do lado das agroindústrias, no que se refere à entrada e saída dos mercados dos Estudos 1 e 2. Ou seja, existem barreiras que dificultam a mobilidade das empresas no que se refere às transações com os fornecedores desses casos analisados. A seguir no Quadro 9 são apresentadas as diferentes barreiras à mobilidade e a ocorrência em nível agroindustrial nos Estudos de Casos 1 e 2.

Barreiras à mobilidade	Situação em nível agroindustrial no Estudo de Caso 1	Situação em nível agroindustrial no Estudo de Caso 2
Custos de mudança dos fornecedores	Ocorre.	Ocorre.
Necessidade de capital	Ocorre.	Ocorre.
Economias de escala	Ocorre.	Ocorre.
Vantagens das empresas estabelecidas independente de tamanho	Ocorre parcialmente.	Ocorre parcialmente.
Acesso desigual aos canais de distribuição	Não ocorre.	Não ocorre.
Políticas públicas restritivas	Não ocorre.	Não ocorre.
Expectativa de retaliação	Ocorre.	Ocorre.

Quadro 9- Barreiras à mobilidade em nível agroindustrial nos Estudos de Casos 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma das principais barreiras à mobilidade se refere aos custos de mudança dos fornecedores, já que estes levam em consideração o conhecimento e história que a empresa possui, e evitam comercializar sua produção se não confiarem minimamente no comprador. Essa confiança só é estabelecida de forma eficaz a partir das informações sobre as empresas acerca de transações já realizadas na região.

A barreira denominada necessidade de capital teria maior aplicabilidade se a análise se referisse a novas plantas industriais, mas como a crítica se alude à mobilidade nas transações no mercado analisado, se trata de uma barreira existente, mas sem muita força. O principal investimento a ser realizado pela empresa para ingressar nessa linha de leite se refere aos caminhões de coleta, os quais precisam ser adquiridos, realocados ou terceirizados. Para tanto, é necessário coletar na localidade uma quantia considerável para impedir a ociosidade do caminhão e custos fixos desnecessários. Além disso, também é necessário ingressar no mercado com recursos suficientes para a disputa pelos fornecedores, a qual se dá a partir de guerra de preços. Se comparado aos gastos totais da empresa, o transporte do leite nessas localidades seria uma parcela de custo pequena, mas, mesmo assim, seria viável apenas se o caminhão não fosse de uso exclusivo daquelas linhas de leite e, caso fosse, que não viajasse longas distâncias ocioso. Portanto, quanto mais leite adquirido num menor espaço, melhor financeiramente para as empresas.

Como o número de produtores do Estudo de Caso 2 é menor que do Estudo de Caso 1, surge uma maior necessidade de conquistar maior parcela desse mercado, na tentativa de obter economias de escala. Essas economias ocorrem pela otimização do transporte que será melhor quanto maior a quantidade de leite coletada no local.

A barreira necessidade de capital também se refere à exigência do mercado local de que as empresas, ao ingressarem nas localidades para a tentativa de aquisição da matéria-prima, ingressem com condições financeiras para enfrentar de forma competitiva a concorrência. Para tanto, precisam ter condições de entrar nas disputas por matéria-prima nas regiões de estudo 1 e 2 via aumento do preço pago pelo produto, porque é a principal estratégia utilizada pelas empresas e mais valorizada pelos agricultores.

A barreira à mobilidade denominada “economias de escala” está presente do lado das empresas processadoras da seguinte maneira: o número de agricultores e a quantidade produzida nas linhas do leite em questão são significativos, dessa forma, as empresas que conseguem transacionar com um bom número de produtores dos locais acabam obtendo economias de escala especialmente pela otimização do transporte e, se deixarem de transacionar perdem essa vantagem. Nesse caso, a economia de escala se transforma em uma vantagem competitiva e uma barreira à saída, por reduzir a ociosidade do transporte, porque a empresa que desistir de transacionar nessas regiões terá perdas de competitividade.

As vantagens das companhias estabelecidas independente de tamanho pertencem às empresas processadoras a partir das recorrentes transações nas localidades, aumento da reputação e maior conhecimento dos produtores rurais, gerando maior facilidade nas negociações com novos fornecedores de matéria-prima nessas áreas geográficas. Com isso, constata-se que os altos custos sociais de abandono dessas linhas do leite geram uma resistência a essa renúncia pelas empresas. Ou seja, as empresas que já transacionam nos locais analisados adquiriram reputação junto aos fornecedores, devido às transações recorrentes. Dessa forma, os fornecedores confiam mais nas empresas que já conhecem e com quem transacionam do que nas entrantes potenciais. Além disso, as novas entrantes têm a expectativa de retaliação por parte das já instaladas, retaliação esta feita especialmente a partir da guerra de preços, que exige das novas entrantes, alto poder competitivo.

Para finalizar a análise das barreiras à mobilidade que afetam as empresas processadoras, destaca-se a expectativa de alta retaliação por parte dos concorrentes já estabelecidos nos dois mercados frente aos novos entrantes. Essa reação dificulta a permanência dos recém-chegados nos ambientes em questão, especialmente se estes não

estiverem munidos de recursos suficientes para entrar numa guerra de preços que, como já destacado, é a principal estratégia das empresas para conquista de fornecedores.

Todas essas barreiras à mobilidade descritas, tanto para as propriedades rurais que trabalham ou buscam ingressar na atividade leiteira, quanto para as empresas processadoras que transacionam ou objetivam transacionar com os agricultores dos Casos 1 e 2, acabam comprometendo o comportamento de firmas estabelecidas. Isso ocorre porque a mobilidade possui custos e as barreiras interferem diretamente na tomada de decisões, ou seja, na conduta dos agentes no mercado.

c) Características/substituibilidade dos produtos (matéria-prima leite)

As possibilidades ou não de substituibilidade da matéria-prima leite para a operação das empresas processadoras é outro condicionante da estrutura de mercado analisada nos dois casos distintos. Esse fator parte do princípio de que as empresas em uma indústria competem com outras indústrias que fabricam produtos substitutos, reduzindo as possibilidades de lucratividade.

Porém, o questionamento se concentra na questão: é possível para as empresas processadoras de leite produzir seus produtos com outra matéria-prima que não seja o leite? A resposta é que não existe matéria-prima que substitua o leite, sendo zero a substituibilidade desse produto na indústria de laticínios. Por outro lado, se a análise de substituibilidade for realizada de forma distinta, com foco nos mercados e não na matéria-prima, pode-se dizer que as empresas processadoras poderiam buscar a matéria-prima em outras regiões, substituindo o leite das regiões de Estudo 1 e 2 pelo leite produzido em outras regiões.

Como as empresas atuantes nos Casos 1 e 2 não fazem análise e pagamento por qualidade, o leite produzido por essas regiões não se diferencia significativamente das demais em termos de qualidade analisada; porém, no que se refere à qualidade percebida e quantidade captada num curto percurso, as regiões possuem uma diferenciação se comparada a muitas outras regiões do Estado. Portanto, caso as empresas migrem para outras regiões, teriam custos adicionais. Ou seja, nesse caso, mesmo que as empresas busquem substituir o leite das regiões por leite de outras localidades, poderão ter custos adicionais, já que os agricultores dos Casos 1 e 2 possuem uma diferenciação significativa e a captação de leite no local garante ganhos estratégicos para as empresas.

d) Poder de negociação dos compradores

Para fins dessa análise, os compradores são considerados as empresas processadoras, as quais adquirem o leite produzido nas unidades de produção agropecuárias inclusas nesses dois estudos. Na tentativa de obter maior lucratividade, os compradores acabam buscando

maior qualidade e quantidade de produção e, para isso, acabam forçando um aumento de custos para os produtores rurais, nem sempre acompanhados no mesmo nível por aumentos nos preços. As reflexões anteriores já dão um demonstrativo da intensa rivalidade entre as empresas e suas estratégias na busca da rentabilidade, o que acaba forçando os preços pagos ao produtor para cima. Porém, mesmo existindo essa concorrência, as empresas ainda se encontram numa situação que as dota de certo poder diante dos seus fornecedores.

Como relatado no Capítulo 2, Porter (1986, 1998, 2009) elencou oito circunstâncias que, quando presentes, juntas ou separadamente, aumentam o poder dos compradores na indústria. Dentre esses oito critérios levantados pelo autor, considera-se que seis estão presentes nas análises realizada nos Estudos de Casos 1 e 2, conforme pode ser visualizado no Quadro 10 e é descrito logo a seguir.

Fatores que determinam o poder dos compradores em uma indústria (PORTER, 1986, 1998, 2009; MORVAN, 1991).	Condição dos compradores no Estude de Caso 1.	Condição dos compradores no Estude de Caso 2.
a) o comprador está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;	Ocorre.	Ocorre.
b) os produtos que adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;	Ocorre.	Ocorre.
c) os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;	Ocorre parcialmente.	Ocorre parcialmente.
d) enfrenta poucos custos de mudança;	Ocorre parcialmente.	Ocorre parcialmente.
e) consegue lucros baixos;	Ocorre.	Ocorre.
f) quando são uma ameaça concreta de integração para trás;	Não ocorre.	Não ocorre.
g) o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador, e;	Não ocorre.	Não ocorre.
h) o comprador tem total informação.	Ocorre parcialmente.	Ocorre parcialmente.

Quadro 10- Fatores que determinam o poder dos compradores nos Estudos de Casos 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

1- O comprador está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor: como já comentado, o volume captado em qualquer das propriedades rurais das duas localidades estudadas representa uma parcela muito pequena do total de captação de leite pelas empresas processadoras. Esse fator dá a ela um poder maior diante da negociação, por seguir a ideia de que, supostamente, “o agricultor precisaria muito mais da empresa do que ela dele”;

2- Os produtos que o comprador adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras: esse item chama a atenção para o fato de

que o leite *in natura* adquirido dos produtores rurais representa uma parcela significativa para a produção das empresas processadoras, é produto imprescindível e insubstituível para a produção e, também, representa uma alta porcentagem nos custos de produção. Portanto, as empresas buscarão transacionar de forma a reduzir os preços para conseguir diminuir os custos e aumentar a rentabilidade.

3- Os produtos que o comprador compra da indústria são padronizados ou não diferenciados: com os avanços da tecnologia, atualmente existem diferenças importantes de qualidade do leite produzido no Estado. Porém, como a maioria das empresas processadoras – no caso das inclusas na análise em questão, a totalidade delas – não fazem pagamento por qualidade, o leite produzido em nível de propriedade se aproxima de uma *commodity*, sem diferenciação significativa do ponto de vista do comprador. No Quadro 10 se destacou que esse fator ocorre parcialmente, pois algumas propriedades conseguem se diferenciar pela quantidade e qualidade produzida.

4- Consegue lucros baixos: a indústria de laticínios, por ser composta por mais de uma empresa processadoras, apresenta concorrência na compra da matéria-prima e na comercialização dos produtos finais, o que reduz os preços de comercialização e aumentam os preços de compra da matéria-prima. Esses fatores fazem com que esse setor não obtenha lucros extraordinários, sendo a redução de custos de produção uma das estratégias importantes para aumento de rendimentos. Como o leite adquirido dos produtores rurais é a base da produção/industrialização, as empresas processadoras buscam efetuar transações mais vantajosas para si e pressionar para a redução dos preços.

5- O comprador tem total informação: dizer que as empresas processadoras possuem total informação seria ir de encontro à teoria da racionalidade limitada, portanto, pode-se dizer que as empresas processadoras em questão possuem maior acesso às informações do que os produtores rurais das regiões analisadas. Essas informações dizem respeito especialmente ao mercado de lácteos e, nesse caso, informação é fundamental para acréscimo de poder para as empresas. Alguns dos fatores que resultam nessa vantagem para as empresas, dizem respeito ao fato delas estarem mais próximas do consumidor, terem pessoas/profissionais destinadas à busca dessas informações, terem profissionais capacitados para a administração das organizações. Fator esse diferente dos produtores rurais das propriedades analisadas, os quais trabalham e administram ao mesmo tempo, e sem formação específica para isso.

6- O comprador enfrenta poucos custos de mudança: pôde-se observar que, embora exista, o custo de mudança de um grupo de fornecedores para outro é baixo. Esse custo reside nas novas negociações que necessitariam ser realizadas, na reorganização de linhas e

transporte do leite e, também, na possibilidade de migrar para uma linha de leite menos qualificada. Mesmo existindo esses custos de mudança, não são significativos ao ponto de “prender” as empresas processadoras aos locais de análise. Portanto, elas podem migrar para outras linhas de leite com facilidade, no caso de encontrar outras regiões mais vantajosas.

Os seis condicionantes acima explorados dão um demonstrativo do grau de poder que as empresas processadoras possuem, mesmo estando presentes em ambiente de oligopsônio concorrencial. Cabe ressaltar que esse poder não é estático, ou seja, decisões estratégicas ou mudanças significativas no mercado podem aumentar ou diminuir esse poder.

e) Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores são os produtores rurais das duas regiões estudadas que comercializam o leite e é o poder deles diante das empresas processadoras que se objetiva discutir nesse momento. Embora já tenhamos demonstrado o alto poder das empresas processadoras nesses mercados, parte-se do princípio que os fornecedores também podem exercer poder de negociação sobre os participantes da indústria, seja ameaçando trocar de comprador ou reduzir a qualidade do produto fornecido.

No Quadro 11 são apresentados os condicionantes de poder de mercado dos fornecedores, elaborados por Porter e Morvan, bem como são apontados aqueles condicionantes que estão ou não presentes junto aos produtores rurais inclusos nos Estudos de Casos 1 e 2. Na sequência são descritas as especificidades dos fatores presente no local.

Fatores que determinam o poder dos fornecedores em uma indústria (PORTER, 1986, 1998, 2009; MORVAN, 1991).	Condição dos fornecedores no Estude de Caso 1.	Condição dos fornecedores no Estude de Caso 2.
a) o mercado é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;	Não ocorre.	Não ocorre.
b) o fornecedor não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;	Ocorre parcialmente.	Ocorre parcialmente.
c) a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;	Não ocorre.	Não ocorre.
d) o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;	Ocorre.	Ocorre.
e) os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;	Ocorre parcialmente.	Ocorre.
f) o grupo de fornecedores é uma ameaça de integração para frente	Não ocorre.	Não ocorre.

Quadro 11- Fatores que determinam o poder dos fornecedores nos Estudos de Casos 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O produtor não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria: como já destacado, não existem produtos que substituam o leite *in natura* na produção das empresas, porém, para este trabalho tratamos outras regiões produtoras de leite como possíveis substitutas. É por esse motivo que destacamos que esse condicionante está parcialmente presente nas transações em questões. Porém, ressalta-se que, para tal ação, existirão custos de mudança, estes serão baixos, mas não inexistentes.

O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador: pelas especificidades da produção dessas linhas do leite (concentração de propriedades, produção significativa e com qualidade, localização próxima às empresas) se considera que o leite produzido nas regiões de análise é um insumo importante para as empresas processadoras, o que desperta nelas o interesse em manter as transações, sempre na tentativa

de conquistar mais fornecedores no local. Esse fator faz com que o poder dos fornecedores tenha um acréscimo, embora ainda reduzido se comparado ao das empresas processadoras.

Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança: este item tem relação direta com o anteriormente descrito, porque o produto dos fornecedores inclusos nos Estudos de Casos 1 e 2 é um insumo importante para o negócio dos compradores, devido ao fato de terem um produto diferenciado, o qual gera certo custo de mudança para as empresas processadoras.

A diferenciação do produto produzido nas propriedades em análise se dá pela qualidade e quantidade e, especialmente, por comporem um número significativo de propriedades que se localizam próximas uma das outras. Além disso, as estradas de acesso estão em bom estado e próximas do asfalto, o que contribui, em conjunto com os fatores anteriormente descritos, para facilitar o acesso e transporte da produção. Ressalta-se que no Caso 1 esse fator foi considerado com ocorrência parcial já que as propriedades rurais são divididas em dois grupos, sendo um mais e outro menos especializado. Com isso, as propriedades mais especializadas fornecem produto com maior qualidade e são mais importantes estrategicamente para as empresas processadoras.

Ou seja, como os fornecedores do Caso 2 formam um grupo mais homogêneo, com qualidade uniforme, altas quantidades produzidas e maior investimento tecnológico, acabam produzindo um produto diferenciado e, com isso, desenvolvendo custos de mudança maiores para os compradores. Esse fator, juntamente com o fato de se localizarem próximos à área urbana e à estradas asfaltadas, reduz os custos para as empresas processadoras, tornando o local mais atrativo para as mesmas e, conseqüentemente, aumentando o poder dos fornecedores nas negociações.

Além desses fatores, o que se observa nos Casos 1 e 2 é uma disputa acirrada entre as empresas processadoras para a aquisição do leite, fator esse que eleva o poder dos fornecedores. Os fatores anteriormente descritos só tomam força quando o agricultor tem outras possibilidades de transação, não precisando, obrigatoriamente, transacionar com uma única empresa e tendo a chance e o poder de escolha dentro de sua própria racionalidade.

A análise anteriormente apresentada demonstra que os agricultores das linhas do leite dos Estudos de Casos 1 e 2 possuem certo grau de poder nas transações com as empresas processadoras. Destaca-se que esse nível de poder não é igual para todas as propriedades rurais do local, mas mesmo as menores acabam se beneficiando dessa estrutura regional.

f) Concentração do setor

Na cadeia produtiva do leite, bem como especificamente nas regiões de análise, o desenvolvimento econômico nacional gerou concentração no ramo das empresas processadoras, ao mesmo tempo em que abriu espaço para o surgimento de diversas pequenas empresas. Nos casos analisados, é possível visualizar a existência de diferenças importantes no tamanho das empresas, quantidade de leite que processam e de mercado consumidor que atingem.

Portanto, a indústria de laticínios das duas regiões passou por um processo de concentração, porém surgiram diversas outras companhias, o que fez com que a concentração viesse acompanhada de aumento na concorrência. Embora essas empresas menores tenham menos recursos para competição em nível local elas representam um concorrente importante e, muitas vezes, tomam espaço das empresas maiores e mais concentradas. Esse processo é explicado por Labini (1988) quando afirma que a concorrência pode ser maior se os mercados são subdivididos em mercados locais, como é a realidade do caso analisado.

Como já comentado nesse capítulo, no Estudo de Caso 1 foram identificadas seis empresas processadoras e no Estudo de Caso 2 cinco empresas processadoras adquirindo leite na região e outras tantas tentando transacionar com os agricultores, demonstrando a existência de vários entrantes potenciais. Essa realidade exposta torna mais difícil o estabelecimento de acordos entre as empresas, especialmente para o controle de preços, sendo observada, na região, a ocorrência de guerras de preços entre as organizações na tentativa de conquistar os fornecedores.

As regiões analisadas tiveram uma história marcada por um monopólio e, durante anos, anteriores a 2004, havia uma única empresa adquirindo o leite dos agricultores. Ou seja, os produtores de leite tinham apenas uma opção para a comercialização dos produtos, o que diminuía seu poder de forma expressiva nas transações com a empresa.

É por existir um passado marcado pelo monopólio que os participantes da pesquisa conseguem visualizar as transformações ocorridas e todas as consequências para os agentes envolvidos. Para a empresa que antes fazia parte do monopólio, essas transformações são negativas, pois o aumento da concorrência trouxe maiores desafios, diminuição de poder diante dos fornecedores e redução nas possibilidades de lucro, porque a concorrência força o acréscimo dos preços pagos ao produtor. Do ponto de vista dos produtores rurais, esse aumento na concorrência é positivo, especialmente pela sua maior autonomia em decidir com quem transacionar, além de aumento do poder de negociação e dos preços do seu produto.

Ressaltamos o entendimento de que concentração e número de empresas no mercado não são sinônimos. O objetivo aqui proposto não é medir a concentração da indústria, mas

refletir acerca dos condicionantes e das transformações ao longo da história dos casos analisados, para ponderar os reflexos e consequências das mutações e da situação atual. Além disso, compreende-se que, quando a análise se refere à compra de leite, o número de empresas processadoras é mais importante do que sua concentração, pois o agricultor vê nesse número a diversidade de possibilidades de transacionar.

5.1.1 – Síntese

A Figura 23 apresentada a seguir, busca resgatar as principais questões abordadas acerca das características das estruturas de mercado dos Estudos de Casos 1 e 2. Para tanto, são abordados os seis condicionantes analisados anteriormente e apresentados os aspectos essenciais identificados.



Figura 23- Síntese dos condicionantes da estrutura de mercado nos Estudos de Casos 1 e 2.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

5.2- Estudos de Casos 3 e 4: ambientes de monopônio

O Estudo de Caso 3 foi realizado numa “linha de leite” localizada na zona rural do município de Mata, Rio Grande do Sul. Os agricultores que fazem parte desse estudo perfazem quarenta propriedades rurais, todos são agricultores familiares com baixa produção de leite e baixa tecnificação, exceto uma das propriedades rurais.

Assim como nos casos anteriores, as propriedades rurais que fazem parte do Estudo de Caso 3 têm a base econômica nas atividades agrícolas, especialmente na cultura do fumo, soja e trigo (em parte das propriedades e com baixa escala), milho destinado à alimentação animal e a comercialização de grãos, criação de bovinos de leite e, em baixa escala, de bovinos de

corte destinados à subsistência e comercialização de excedente. Especialmente comparado aos casos 1 e 2, o solo das propriedades que integram o Estudo de Caso 3 possui fertilidade mais baixa, as terras são mais pedregosas e as propriedades topograficamente acidentadas, popularmente conhecidas como áreas de “terras dobradas”.

Dentre as atividades desenvolvidas, o fumo é considerado a atividade com maior prioridade dentro das unidades produtivas, seguido pela bovinocultura de leite. Na atividade leiteira, foco desse estudo, os sistemas produtivos são baseados na produção extensiva, tendo na pastagem a principal fonte de alimentação dos animais. Também se constatou baixo uso de tecnologia, com ordenha manual na maioria das unidades produtivas, resfriadores de imersão ou congeladores para o resfriamento do leite, animais com genética inapropriada para a produção de leite, salas de ordenha sem as condições adequadas, etc. Esses fatores combinados ao baixo interesse dos produtores na busca de informação, fazem com que o leite produzido no local seja considerado de baixa qualidade, além da quantidade produzida nas propriedades ser pequena.

As propriedades rurais que compõem essa análise possuem em média 15 ha, o que é considerado uma área pequena para a produção de forma extensiva e em alta escala, sejam estas atividades agrícolas ou pecuárias. As propriedades em questão produzem e comercializam em média 100 litros por dia e tem uma produtividade média de 10 litros/vaca/dia.

Para estes, não existe um entendimento mínimo do mercado do produto e a inconstância do preço pago ao produtor. Acerca da Normativa 51 e suas exigências, constata-se que quase a totalidade dos produtores não teria condições econômicas de adequar a produção e, se fossem cumpridas as exigências previstas, provavelmente seriam excluídas do setor.

Uma unidade de produção foge ao descrito acima, e sua diferenciação está no nível tecnológico, no conhecimento e busca de informações, na produtividade e qualidade da matéria-prima. Essa propriedade diferenciada utiliza instalações adequadas às exigências da legislação, desenvolve integração entre lavoura e pecuária para otimização das terras, utiliza ordenha mecânica, canalização do leite e resfriadores de extensão. Além disso, busca mais informações acerca da atividade e participa de palestras, reuniões e atividades informativas em geral.

Nessa propriedade a produção é mais alta, em torno de 400 litros comercializados por dia com uma produtividade média de 15 litros/vaca/dia; além disso, o leite produzido é considerado pelos produtores e técnicos da Emater regional como de melhor qualidade se

comparado aos demais, especialmente pelos cuidados com alimentação, manejo e higienização. No que se refere ao solo, não existe diferenciação significativa, mas os processos administrativos são sensivelmente mais aprimorados.

Além disso, os agricultores da região não se preocupam com a produção e fornecimento de matéria-prima de qualidade, e não consideram esse fator como uma possível estratégia para ganho de competitividade e poder de negociação frente à empresa processadora. Já o agricultor que possui uma produção diferenciada sabe da importância da produção de leite com qualidade, porém, destaca que a empresa que adquire o produto não leva em consideração esse fator e não remunera o produto por isso, o que é um desestímulo para ele.

No que se refere ao Estudo de Caso 4, destaca-se que para seleção do mesmo foi realizada uma pesquisa preliminar com informantes-chaves, na tentativa de identificar um segundo caso de monopólio no RS. Esse processo foi demorado, pela dificuldade de encontrar um caso sem concorrência entre empresas processadoras para a aquisição do leite. Na maioria das regiões do estado não foi possível identificar nenhum caso do tipo; se constatou, portanto, que os casos de monopólio, atualmente, são raros no estado. A localidade que faz parte do Caso 4 se localiza no município de Alegrete - RS, próximo cerca de 3 km da sede do mesmo. São 15 as propriedades que compõem o estudo, sendo que são pequenas, médias e grandes unidades produtivas, com produção de leite que varia de 200 a 1.200 litros/dia, e áreas que variam de 10 a 500 ha.

As propriedades rurais que fazem parte do Estudo de Caso 4 têm a base econômica nas atividades pecuárias, especialmente bovinocultura de corte e de leite. O solo das propriedades possui fertilidade boa, as terras não têm problemas de topografia acidentada ou solos pedregosos. Para as maiores propriedades a bovinocultura de corte é a atividade principal; enquanto que para as demais, pequenas e médias, a atividade com maior prioridade é a bovinocultura de leite, existindo, ainda, entre estas, algumas propriedades que só desenvolvem a bovinocultura de leite.

A produtividade alcança a média de 15 litros/vaca/dia. Porém, essa média não demonstra a diversidade da produtividade entre as propriedades, porque algumas alcançam média de 25 litros/vaca/dia. Essa diferenciação ocorre, em especial, entre as propriedades que trabalham no sistema produtivo extensivo e semi-intensivo, sendo estas últimas que alcançam maior produtividade por vaca e por ha.

Na atividade leiteira das unidades produtivas em questão, os sistemas produtivos são baseados, majoritariamente, na produção extensiva e semi-intensiva, sendo a pastagem e o

concentrado as principais fontes de alimentação dos animais. Foi constatado um mediano uso de tecnologias: a ordenha é mecânica; os resfriadores de leite são de imersão; os animais, em sua maioria, de raças Holandesa e Jersey; salas de ordenha no sistema balde ao pé; não possuem a canalização do leite, etc. Porém, embora a utilização de tecnologia não seja alta, os agricultores locais estão unidos por uma associação, a partir da qual buscam informações, discutem os problemas, compartilham e buscam conhecimento, o que os torna um grupo politizado e favorece a produção de uma matéria-prima de qualidade.

Os agricultores da região se preocupam de forma clara com a produção e fornecimento de matéria-prima de qualidade; consideram esse fator como uma possível estratégia para ganho de competitividade e poder de negociação frente à empresa processadora, além de considerar sua responsabilidade diante dos consumidores. Por esse motivo, investem em higienização de equipamentos e cuidados gerais com a matéria-prima produzida.

Existe um entendimento do mercado do produto por parte dos agricultores, embora possuam dificuldades para entender a inconstância do preço pago ao produtor, a qual é potencializada no local se comparado aos demais analisados. Acerca da Normativa 51 e suas exigências, se constata que quase a totalidade dos produtores teria condições econômicas de adequar a produção, mas não o fazem por não serem recompensados financeiramente por isso.

O Quadro 12 apresenta a diferenciação entre os grupos de agricultores que compõem o Estudo de Caso 3 e o Estudo de Caso 4, tendo como critérios: a qualidade da matéria-prima produzida; tecnologias adotadas; importância dada à atividade leiteira na propriedade; características administrativas da unidade produtiva; meios de buscar informações acerca da atividade leiteira; escala produtiva; e grau de profissionalização da atividade. Se objetiva demonstrar as principais diferenciações existentes entre eles, porque esse fator pode interferir nas estruturas de mercado, conduta dos agentes e estruturas de governança.

Estudos de Casos	Estudo de Caso 3		Estudo de Caso 4
Produtores Características	Maiores e mais especializados (1 propriedade)	Menores e menos especializados (39 propriedades)	Maiores e mais especializados (todas propriedades)
Qualidade da matéria-prima	Média	Baixa	Alta
Nível tecnológico adotado	Média	Baixa	Médio
Prioridade dada à atividade leiteira	Segunda atividade mais importante	Segunda atividade mais importante	Primeiro ou segundo lugar
Características administrativas	Tradicional/Rudimentar	Tradicional/Rudimentar	Tradicional
Busca de informações acerca da atividade leiteira	Média	Baixa	Alta
Escala produtiva	Baixa	Baixa	Baixa e média
Grau de profissionalização na atividade	Baixo	Médio	Alto

Quadro 12- Características das propriedades rurais pertencentes aos Estudos de Casos 3 e 4.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Realizada a descrição das propriedades rurais inclusas nos Estudos de Casos 3 e 4, e de seu contexto, essa próxima etapa do trabalho visa apresentar a análise das estruturas de mercado que predominam nos casos.

a) Rivalidade entre os concorrentes estabelecidos no setor

Essas localidades foram escolhidas de forma intencional para compor os Estudos de Casos 3 e 4, visto que as sondagens com informantes-chaves demonstraram que nesses locais existiam estruturas de mercado de monopólio. Como a pesquisa objetivou fazer um estudo comparativo entre estruturas de mercado de monopólio e oligopólio concorrencial, tornou-

se necessária a identificação de casos de monopólio no RS, tarefa essa difícil, porque na maior parte das regiões do Estado já se formam estruturas concorrenciais.

Os agricultores dos Casos 1 e 2 estão na atividade em média há 20 anos e 30 anos respectivamente e, durante todo esse período, sempre enfrentaram um monopólio do lado da compra da matéria-prima, sendo que os do Caso 1 nunca agiram estrategicamente no sentido de mudar essa situação. Quando da realização da pesquisa o cenário não era diferente, ou seja, ainda permaneciam estruturas de monopólio, uma única empresa adquirindo o leite dos produtores e nenhuma entrante potencial.

A empresa que transaciona com os agricultores do Caso 1 é de pequeno porte, localizada no mesmo município e utiliza a matéria-prima para a produção de queijos. Do outro lado, portanto, quarenta produtores de leite fragilizados pela baixa escala produtiva e precária qualidade do produto. No Caso 2 a empresa é de grande porte, mas se mantém a estrutura de monopólio, em que os agricultores não têm outra opção para comercialização da produção.

Essa estrutura cria um contexto próprio nas localidades, inibindo a concorrência e a rivalidade no setor. Essa situação é cômoda para as empresas processadoras, que não necessitam lançar mão de estratégias concorrenciais para conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Porém, elas precisam ter uma conduta que as façam continuar sendo a única empresa desse monopólio. Dessa forma, as empresas não necessitam buscar especialidades que as distingam de forma favorável, porque não existe disputa, o que não impede que estas corrijam seus rumos quando necessário, condicionadas pelas especificidades do mercado e do ambiente econômico e por suas possíveis mudanças.

Porter (2009) elencou alguns fatores como condicionantes da rivalidade em uma indústria. No Quadro 13 são apresentados esses itens e sua ocorrência nos casos analisados e, posteriormente, é feita a descrição e análise das características.

Fatores que intensificam a rivalidade (PORTER, 2009)	Ocorrência no Estudo de Caso 3	Ocorrência no Estudo de Caso 4
a) alto número de competidores, com poder e tamanho que equivalem, ou seja, sem uma liderança setorial notável;	Não ocorre.	Não ocorre.
b) crescimento lento da indústria, que limita sua capacidade de absorver uma nova empresa sem deprimir as vendas e o desempenho financeiro das já estabelecidas;	Não ocorre.	Não ocorre.
c) rivais com forte compromisso com o negócio e que mantenham ambições de liderança, quando seus objetivos forem além do desempenho econômico em determinado setor;	Não ocorre.	Não ocorre.
d) utilizam díspares métodos de competição, possuem diversidade de objetivos, gerando uma falta de familiaridade;	Não ocorre.	Não ocorre.
e) presença de altas barreiras à mobilidade (custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, barreiras à entrada e à saída, ativos especializados, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais e restrições de ordem governamental e social);	Ocorre parcialmente.	Ocorre parcialmente.
f) um passado marcado por fortes retaliações aos entrantes;	Não ocorre.	Não ocorre.
g) empresas estabelecidas com recursos substanciais para a disputa;	Não ocorre.	Ocorre.
h) ociosidade de produção que pode satisfazer todas as necessidades futuras prováveis dos fornecedores;	Ocorre parcialmente.	Ocorre.
i) empresas estabelecidas com alto grau de comprometimento com a indústria e ativos com baixa liquidez nela empregados;	Ocorre.	Ocorre.
j) concorrentes numerosos ou bem equilibrados, ou divergentes;	Não ocorre.	Não ocorre.
k) capacidade aumentada em grandes incrementos;	Não ocorre.	Não ocorre.
l) grandes interesses estratégicos.	Ocorre.	Ocorre.

Quadro 13- Fatores que intensificam a rivalidade e sua ocorrência nos Estudos de Casos 3 e 4.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa e nas contribuições de Porter (2009).

A partir do momento que se afirma não existir outras empresas que demonstrem interesse em transacionar com os agricultores locais, além da que já transaciona, muitos critérios anteriormente apresentados são automaticamente considerados não presentes nas estruturas em análise, enquanto outros estão presentes, mas se referem a única empresa de cada região e não a um ambiente de concorrência. Primeiramente se pode destacar que as barreiras à mobilidade estão presentes para as empresas processadoras dos dois casos de monopólio, em especial as barreiras à saída, como será descrito no item “b” desta seção.

Num segundo momento, se destacou que a empresa estabelecida como compradora no mercado do Caso 3 possui recursos escassos para a disputa. Ao afirmar isso, sugere-se que a empresa, caso futuramente tivesse que enfrentar uma concorrência com alto nível de rivalidade, não teria recursos suficientes para entrar na disputa com empresas mais concentradas e/ou com mais recursos financeiros disponíveis. Foi constatado, ainda, que a empresa possui ociosidade de produção que pode satisfazer todas as necessidades futuras prováveis dos fornecedores. Essa afirmação se dá com base no fato de que a empresa trabalha com capacidade produtiva ociosa e teria condições de captar o leite, caso os produtores aumentassem a produção. Porém, é um fator que ocorre parcialmente, já que essa capacidade é limitada.

Esse fator se apresenta de forma contrária no Caso 4, ou seja, a empresa estabelecida possui recursos para a disputa, no caso de tentativa de ingresso ou ingresso efetivo de nova empresa. Ou seja, a empresa, caso futuramente tivesse que enfrentar uma concorrência com alto nível de rivalidade, teria recursos suficientes para entrar na disputa com empresas concentradas e/ou com recursos financeiros disponíveis. Afirma-se isso pois a empresa é de grande porte, concentrada e com poder financeiro. Além disso, foi averiguado que a empresa em questão possui ociosidade de produção, tendo condições de satisfazer todas as necessidades futuras prováveis dos fornecedores – se analisado de forma isolada.

Por conseguinte, ambas as empresas possuem importantes interesses estratégicos nas regiões de estudo, colaborando para manutenção das mesmas nas localidades como um monopólio. Esses interesses se relacionam à estrutura de mercado de fatores, pois as empresas não encontram rivalidade nos locais, se localiza próxima aos produtores (no Caso 3),

não necessitam disputar fornecedores com outras empresas e não realizam testes de qualidade. No Caso 3 esse controle de qualidade não é realizado por que a empresa considera a qualidade do leite um fator prescindível para a produção dos queijos. Conjuntamente, esses fatores despertam um interesse estratégico das empresas em continuar adquirindo leite nas localidades, bem como em direcionar sua conduta para criar barreiras à entrada de outras companhias.

b) Barreiras à mobilidade

As barreiras à mobilidade podem ser responsáveis, em parte ou totalmente, pela existência ou não de concorrência num determinado setor. Nesse caso, elas podem colaborar na explicação dos fatores que levam à perpetuação e força dos monopólios nos Caso 3 e 4. Por esse motivo, essa etapa do trabalho visa discutir as barreiras à entrada e à saída dos mercados em análise, na tentativa de trazer elementos para a discussão e entendimento das realidades estudadas.

O ingresso de novas empresas no mercado vem acompanhado de novas capacidades e tentativas de ganhar parcela de mercado, causando queda ou inflação dos preços dos participantes, bem como reduzindo a rentabilidade. Para tanto, além das barreiras à entrada, a ameaça de entrada em uma indústria depende da reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras à entrada forem altas, provavelmente a retaliação por parte das empresas já instaladas será maior. Nos casos analisados, a presença de uma única empresa - e o fato delas nunca terem enfrentado um ambiente de rivalidade - as colocam numa situação cômoda e não as induz a preparar estratégias de retaliação no caso da entrada ou tentativa de ingresso de outras empresas.

Ressalta-se que, em nível de produção rural, também podem existir barreiras à mobilidade. No Quadro 14 serão apresentadas as principais barreiras, com base na construção de Porter (1986; 2009), Bain (1968), Labini (1988) e Looty e Szapiro (2002), bem como serão apontadas aquelas que estão ou não presentes em nível de produção primária nos Estudos de Casos 3 e 4, para posteriormente descrevê-las.

Barreiras à mobilidade	Situação em nível de produção primário no Estudo de Caso 3	Situação em nível de produção primário no Estudo de Caso 4
Custos de mudança dos clientes	Não presente.	Não presente.
Necessidade de capital	Não presente.	Presente.
Economias de escala	Não presente.	Presente.
Vantagens das empresas estabelecidas independente de tamanho	Não presente.	Não presente.
Acesso desigual aos canais de distribuição	Não presente.	Não presente.
Políticas públicas restritivas	Não presente.	Não presente.
Expectativa de retaliação	Não presente.	Não presente.

Quadro 14- Barreiras à mobilidade em nível de produção agropecuária no Estudo de Caso 3.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

As propriedades rurais que compõem o Estudo de Caso 3 são, majoritariamente, propriedades com baixos investimentos em instalações, tecnologia, genética, etc.; baixa escala produtiva e baixa qualidade do produto. Esses fatores, agindo em conjunto, fazem com que as barreiras à mobilidade na atividade local sejam próximas a zero, porque não estão presentes as seguintes barreiras: necessidade de capital, economias de escala, vantagem das empresas independente de tamanho, acesso desigual aos canais de distribuição, políticas públicas restritivas, expectativa de retaliação e custos de mudança dos clientes. Estas barreiras são comuns em ambientes com maior investimento, com propriedades mais tecnificadas, melhor produtividade e qualidade da produção.

Já no Caso 4, constatou-se a presença das barreiras denominadas “necessidade de capital”; “economias de escala”; e dificuldade de acesso à insumos de qualidade e com preços adequados para a produção de leite. A seguir é apresentada a descrição e análise dessas barreiras.

Primeiramente, a barreira necessidade de capital está atrelada à necessidade de realizar altos investimentos (instalações físicas, máquinas e equipamentos, tecnologia e animais) como condição para ingressar de forma competitiva no mercado. A maioria desses investimentos é aplicada em despesas irrecuperáveis, porque dificilmente podem ser realocados no caso de uma desistência da atividade. Embora a estrutura tecnológica das propriedades seja de nível médio, os investimentos para tal são altos.

As economias de escala se transformam em barreiras já que é necessária uma produção considerável para que ocorra redução de custos, em especial os custos fixos. As economias de escala também podem ser positivas a partir da indivisibilidade técnica, em que ocorre a utilização da ociosidade de equipamentos até o esgotamento de sua capacidade. Por outro lado, as economias de escala geométricas ocorrem quanto maior a capacidade produtiva da planta, menores os custos de aquisição associados. As economias de escala no lado da oferta, são observadas porque propriedades que produzem grandes volumes têm custos unitários mais baixos, por dividirem os custos fixos entre um número maior de unidades, utilizarem tecnologia mais eficiente, ou ainda, por negociarem melhores condições de compra com os fornecedores. Por fim, os benefícios de escala no lado da demanda ocorrem quando as empresas processadoras se sentem atraídas pelo produto, por terem redução de custos de transporte.

A terceira barreira à mobilidade destacada é apresentada pelos agricultores como de grande importância e se refere à dificuldade de acesso a insumos na quantidade, qualidade e prazo necessários. Os mesmos argumentam que não existe comprometimento por parte das empresas no fornecimento de insumos, especialmente no que se refere a alimentos concentrados para os animais, produtos de higiene e medicamentos. Esse fator se torna limitante, porque esses insumos são fundamentais para o bom desempenho da atividade.

Por outro lado, as barreiras à mobilidade das agroindústrias em mercados monopsônicos são possíveis de serem identificadas, porém em menor grau e intensidade do que em ambientes de concorrência. Se analisado de forma estática, as empresas que já transaciona nos locais possuem algumas vantagens sobre possíveis entrantes. Essas vantagens se relacionam aos anos que vêm transacionando nos locais e a reputação criada pelas recorrentes transações. Como não foi identificado nenhum entrante potencial, fica difícil avaliar as vantagens e desvantagens desses ao ingressarem no mercado local.

No Quadro 15 são apresentados novamente os condicionantes das barreiras à mobilidade, porém com a análise voltada para as agroindústrias. Com isso, se objetiva

identificar quais barreiras estão presentes nas estruturas analisadas, bem como descrever como se estruturam as barreiras identificadas.

Barreiras à mobilidade	Situação em nível agroindustrial no Estudo de Caso 3	Situação em nível agroindustrial no Estudo de Caso 4
Custos de mudança dos fornecedores	Não presente.	Não presente.
Necessidade de capital	Presente parcialmente.	Presente parcialmente.
Economias de escala	Não presente.	Não presente.
Vantagens das empresas estabelecidas independente de tamanho	Presente parcialmente.	Não presente.
Acesso desigual aos canais de distribuição	Não presente.	Não presente.
Políticas públicas restritivas	Não presente.	Não presente.
Expectativa de retaliação	Não presente.	Presente.

Quadro 15- Barreiras à mobilidade em nível agroindustrial nos Estudos de Casos 3 e 4.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

A partir da análise anteriormente exposta, se constata que das sete barreiras à mobilidade indicadas pelos autores, entende-se que apenas duas estão presentes no Caso 3 analisado: necessidade de capital e vantagens das empresas estabelecidas independente do tamanho. Já no Caso 4, destaca-se a presença de duas barreiras à mobilidade: necessidade de capital e expectativa de retaliação. Além dessas barreiras, também podem ser destacadas a localização das propriedades rurais do Caso 4, as quais estão distantes das principais empresas processadoras do estado; bem como a relação estabelecida entre a empresa já instalado no local e a empresa de transporte, a qual acaba sendo uma aliada na manutenção do monopólio.

Primeiramente, as empresas que entrarem na disputa pela matéria-prima das localidades precisarão ter capacidade financeira superior às companhias já instaladas, haja vista que terão que disputar os fornecedores com elas, seja por meio de guerras de preços ou outras estratégias. Essas guerras de preço, por exemplo, só são possíveis se as empresas entrantes e as já instaladas tiverem condições financeiras de entrar na disputa, pois a tendência é redução de lucratividade para todas, especialmente pela elevação dos custos da matéria-

prima. Se a opção for não ingressar na disputa, pode ocorrer perda considerável de competitividade. Essa afirmativa acerca da diminuição de lucratividade a partir do aumento dos custos do leite *in natura* se dá com base nas constatações da pesquisa, que identificou uma diferença média superior a 37% (cerca de R\$ 0,30/litro) de acréscimo pago aos produtores em ambientes de oligopsônio concorrencial.

A empresa formadora do monopsônio do Caso 3 transaciona com os agricultores acerca de dez anos, o que lhe garante vantagens que independem do seu tamanho. A recorrência nas transações criou uma reputação para a empresa, acompanhada de confiança dos produtores em relação ao pagamento correto e coleta da produção garantida. Esse fator pode contribuir com a geração de desconfiança por parte dos agricultores diante de novos entrantes, sendo essa uma barreira a ser enfrentada, no caso de novas empresas ingressarem no local. Já no Caso 4, mesmo que a empresa formadora do monopsônio transaciona com os agricultores a muitos anos, a recorrência nas transações não criou uma reputação positiva para a mesma, pois existe uma péssima relação sustentada por anos. Esse fator pode facilitar o ingresso e transação com novas empresas.

Além disso, existe uma possível barreira à saída para as empresas estabelecidas em ambos os casos caso tente ingressar em mercados com maior concorrência. Esse fator faz com que as empresas dirijam suas condutas e estratégias no sentido de manter os monopsônios, evitando concorrer com outras empresas, seja nesses mercados ou em outras regiões.

Uma barreira à saída existente para a empresa atuante no Caso 4 é a possibilidade de retaliação se tentar ingressar em mercados com maior concorrência. Esse fator faz com que a empresa adote condutas e estratégias que vislumbrem a manutenção do monopsônio, evitando concorrer com outras empresas, seja nesse mercado ou em outras regiões. Por outro lado, as novas entrantes no mercado analisado, podem esperar alta retaliação da empresa já instalada, pois a mesma possui recursos para a disputa e tem interesses em se manter como a única a adquirir a matéria-prima na região.

O fato das unidades produtivas do Caso 4 estarem localizadas distantes das principais empresas processadoras se mostra como uma barreira à entrada de novas empresas no mercado. Isso ocorre, pois os custos de transporte seriam elevados e a produção local não é significativa de forma que justifique enfrentar uma concorrência e a consequente disputa pela matéria-prima, elevando significativamente os custos de produção e de transação.

Por fim, se ressalta como uma barreira à entrada, no Estudo 4, a relação existente entre a empresa processadora já instalada e a empresa que realiza o transporte. Essa relação se dá a

partir de uma parceria informal, na qual os transportadores colaboram com a manutenção do monopólio, dificultando o ingresso de novas empresas no local.

Observa-se, portanto, que as barreiras à mobilidade no Caso 4 são maiores que as presentes no Caso 3, mas ainda menores que as relatadas nos Casos 1 e 2. As barreiras à entrada são poucas, mas de extrema importância e explicam a manutenção dos monopólios locais, mesmo que a maior parte do Estado enfrente forte rivalidade entre empresas para a compra do leite. Portanto, é possível afirmar que as empresas já instaladas estão em vantagem sobre as possíveis entrantes.

c) Características/substituibilidade dos produtos (matéria-prima leite)

Nos casos analisados, é possível destacar que não existem produtos substitutos para o leite produzido nas localidades. A substituibilidade existiria na troca do produto de uma região pelo produto de outra; porém, nos Casos 3 e 4, esse fator incidiria em elevados custos para as empresas se estas buscassem a matéria-prima em ambientes concorrenciais. Isso vai ao encontro do que afirma Porter (1986) de que os substitutos que merecem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu *'trade-off'* de preço-desempenho com o produto da indústria, que são produzidos por indústrias com lucros altos, e que apresentam baixo custo de mudança do consumidor para o produto. Ou seja, é vantajoso para as empresas processadoras migrarem para outros fornecedores se tiverem presentes uma ou todas as vantagens descritas anteriormente. Isso é possível se migrarem para um mercado sem concorrência ou que ofertasse produtos com características que melhorassem o desempenho produtivo das empresas, fator esse não considerado como importante por elas.

d) Poder de negociação do comprador

A presença de um único comprador para cada região imprime um contexto próprio a esses mercados, tendo como consequência maior poder para as empresas. Na busca da rentabilidade, e por serem poderosas, as empresas acabam forçando os preços pagos ao produtor para baixo, barganhando por melhores condições.

Para fins dessa análise, são consideradas oito circunstâncias que, quando presentes, juntas ou separadamente, aumentam o poder dos compradores na indústria. Esses critérios e a sua ocorrência nos Estudos de Casos 3 e 4 são apresentados no Quadro 16.

Fatores que determinam o poder dos compradores em uma indústria (PORTER, 1986, 1998, 2009; MORVAN, 1991).	Condição dos compradores no Estudo de Caso 3.	Condição dos compradores no Estudo de Caso 4.
a) o comprador está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;	Ocorre.	Ocorre.
b) os produtos que o comprador adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;	Ocorre.	Ocorre.
c) os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;	Ocorre.	Ocorre.
d) ele enfrenta poucos custos de mudança;	Não ocorre.	Não ocorre.
e) consegue lucros baixos;	Ocorre.	Ocorre.
f) quando são uma ameaça concreta de integração para trás;	Não ocorre.	Não ocorre.
g) o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador, e;	Não ocorre.	Não ocorre.
h) o comprador tem total informação.	Ocorre.	Ocorre.

Quadro 16- Fatores que determinam o poder do comprador nos Estudos de Casos 3 e 4.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O comprador está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor: as empresas processadoras que transacionam nas regiões de estudo 3 e 4 estão significativamente mais concentradas que seus fornecedores, bem como adquirem volumes altos se comparado a produção individual dos mesmos. Esse fator dá as empresas um maior poder de negociação, potencializado pelo fato do agricultor não ter outra opção para comercialização da produção.

Os produtos que o comprador adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras: O leite *in natura* é a principal matéria-prima para o funcionamento das fábricas, representa a maior parcela de seus custos e, por isso, recebe uma importância significativa por parte das empresas. A consequência é que as estratégias das companhias se voltam para a redução no preço pago pelo produto ao máximo possível, para, com isso, também reduzir custos e melhorar a lucratividade. Especificamente

no Caso 4, a empresa processadora que transaciona na região se trata de uma empresa concentrada, especialmente pelas fusões e aquisições que passou no ano de 2011, o que aumentou seu poder de mercado, tanto na compra da matéria-prima quanto na comercialização do produto final. Portanto, está mais concentrada que seus fornecedores e adquire volumes altos se comparado à produção individual de cada unidade produtiva da localidade.

Os produtos que o comprador compra da indústria são padronizados ou não diferenciados: a empresa do Caso 3 não efetua pagamento por qualidade e não realiza testes para identificá-la, sendo esse fator considerado pouco significativo para a mesma. Portanto, para a companhia, todo o leite captado na localidade é considerado homogêneo; até reconhece que existe diferença em níveis de qualidade, porém não remunera e não pondera essa diferenciação. Para a empresa do Caso 4, os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados: Para a empresa, todo o leite captado na localidade é considerado homogêneo; mesmo que sejam realizados testes para identificar a qualidade e que a remuneração tenha variação com base nesses testes. Porém, o que foi levantado pelos agricultores, é que a empresa se utiliza desse artifício para poder “jogar” com os preços e manter seu equilíbrio de custos.

Consegue lucros baixos: de um modo geral, se considera que as empresas desse setor conseguem lucros baixos, porque se trata de uma cadeia longa e que enfrenta o poder das redes varejistas. Esse fator também contribui para que as empresas utilizem o máximo de estratégias possíveis para a redução de custos, como é o caso da redução no preço pago pelo leite.

O comprador tem total informação: diante do contexto que os agricultores locais se encontram no Caso 3 - baixo acesso e desinteresse na busca por informações acerca de produção e mercado do produto -, a empresa tem maior acesso e interesse na busca de conhecimentos. Com isso, tem na informação qualificada uma arma competitiva que aumenta seu poder nas negociações com os agricultores. As informações que os agricultores têm acesso são advindas, majoritariamente, da própria empresa processadora, a qual pode filtrar e repassar somente aquelas que não prejudicam a transação e as suas vantagens diante da mesma.

Já no Caso 4, mesmo reconhecendo que os agricultores locais são mais politizados que os encontrados nos outros casos, ainda é possível identificar que a empresa, por deter controle da situação e das transações, tem maior acesso à informações e utiliza esse fator a seu favor.

Ao deter informações qualificadas, tem posse de uma arma competitiva que aumenta seu poder nas negociações com os agricultores.

Como pôde ser observado, o poder das empresas é alto diante de seus fornecedores e, se comparado aos Estudos de Casos 1 e 2, é expressivamente maior. Isso ocorre especialmente por não existirem empresas concorrentes, passando, as empresas instaladas, a assumir toda a aquisição de matéria-prima das respectivas regiões. Já os fornecedores, ou comercializam com estas empresas e correspondem às suas condições de negociação, ou não comercializam a produção.

e) Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, seja ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos, o que não é encontrado no caso analisado. No Caso 3 os fornecedores totalizam quarenta produtores rurais; possuem propriedades pequenas, em média 15 ha; estão na atividade há aproximadamente 20 anos; possuem baixa escala produtiva e baixa qualidade da matéria-prima. No Caso 4 as propriedades são mais especializadas na produção, mas localizam-se distantes das principais indústrias. Esses fatores, combinados com a inexistência de outras empresas interessadas na aquisição da matéria-prima, geram um contexto de baixo poder de negociação para os agricultores.

O Quadro 17 traz os condicionantes de poder de mercado dos fornecedores, definidos por Porter (1986, 1998, 2009) e Morvan (1991), e relata aqueles que ocorrem com os fornecedores inclusos nos Estudos de Casos 3 e 4. Na sequência, são descritos os condicionantes presentes e como ocorrem.

Fatores que determinam o poder dos fornecedores em uma indústria (PORTER, 1986, 1998, 2009; MORVAN, 1991).	Condição dos fornecedores no Estude de Caso 3.	Condição dos fornecedores no Estude de Caso 4.
a) é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;	Não ocorre.	Não ocorre.
b) não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;	Não ocorre.	Não ocorre.
c) a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;	Não ocorre.	Não ocorre.
d) o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;	Ocorre.	Ocorre.
e) os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;	Ocorre parcialmente.	Ocorre parcialmente.
f) o grupo de fornecedores é uma ameaça de integração para frente.	Não ocorre.	Não ocorre.

Quadro 17- Fatores que determinam o poder dos fornecedores nos Estudos de Casos 3 e 4.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

Dentre os fatores acima mencionados, se constata a presença de apenas dois, os quais estão relacionados e podem ser explicados de forma conjunta. O produto produzido nas regiões de análise é um insumo importante para as empresas processadoras e, com isso, acabou se desenvolvendo custos de mudança para os compradores. Isso ocorre porque as empresas obtêm vantagens em transacionar em ambientes sem concorrência, podendo auferir lucros mais altos a partir de menor remuneração aos fornecedores. A constatação da presença de apenas esses fatores demonstrou o baixo poder que os fornecedores possuem nas transações com as empresas processadoras.

Fica evidente, portanto, que o poder das empresas processadoras é superior ao dos produtores nas transações específicas dos Casos 3 e 4. Além dos fatores já apresentados, tanto no que se refere ao poder das empresas quanto dos fornecedores, é possível acrescentar outro fator como determinante para esse poder superior das empresas. É o caso da inexistência de

outras empresas processadoras disponíveis nas regiões para aquisição do leite. Com isso, os agricultores não possuem outra opção de comercialização, o que garante um maior controle das transações por parte da empresa.

f) Concentração do setor

Para o Caso 3 esse fator interfere pouco na estrutura de mercado, haja vista que só existe uma empresa processadora pequena adquirindo a matéria-prima do local e não existe nenhum entrante potencial a vista, pelo menos em curto prazo. A princípio, o que justificaria esse fator é a baixa qualificação dos agricultores e a falta de competitividade, o que não torna a localidade atrativa para o ingresso de novas empresas. Além disso, para a empresa é uma situação cômoda o fato de não ocorrer melhorias significativas no que se refere a tecnologia e qualidade do leite, bem como aumento na quantidade produzida. Enquanto a localidade se mantém dessa forma, a empresa paga menos pela produção, não precisa entrar em disputas com outras empresas e obtém lucros mais expressivos.

Historicamente, a estrutura de mercado predominante na localidade sempre foi o monopsonio. Os agricultores, portanto, nunca tiveram a experiência de ter mais de uma opção de comercialização para seu produto e as vantagens que podem acompanhar esse processo.

No Caso 4, embora também só exista uma empresa processadora adquirindo leite na região, se destaca que a mesma é concentrada e de grande porte, resultado da fusão de grandes grupos da área. Isso lhe garante maiores condições financeiras para enfrentar uma disputa que possa ocorrer futuramente. Com isso, seu poder é potencializado diante dos fornecedores. Por outro lado, os agricultores têm realizado constantes tentativas de pressão e negociação para que a transação venha a favorecê-los, porém, sem sucesso.

Pode-se destacar, dessa forma, que as empresas processadoras possuem um comportamento dominante nos respectivos mercados analisados, bem como, no Caso 4, atuam no sentido de criar barreiras à entrada de outras empresas. Essa concentração gera, também, uma maior desigualdade na divisão dos lucros da cadeia, pois o mercado local é detido por uma grande empresa.

5.2.1- Síntese

A Figura 24 apresenta de forma sintética os condicionantes da estrutura de mercado encontrada no Estudo de Caso 3.

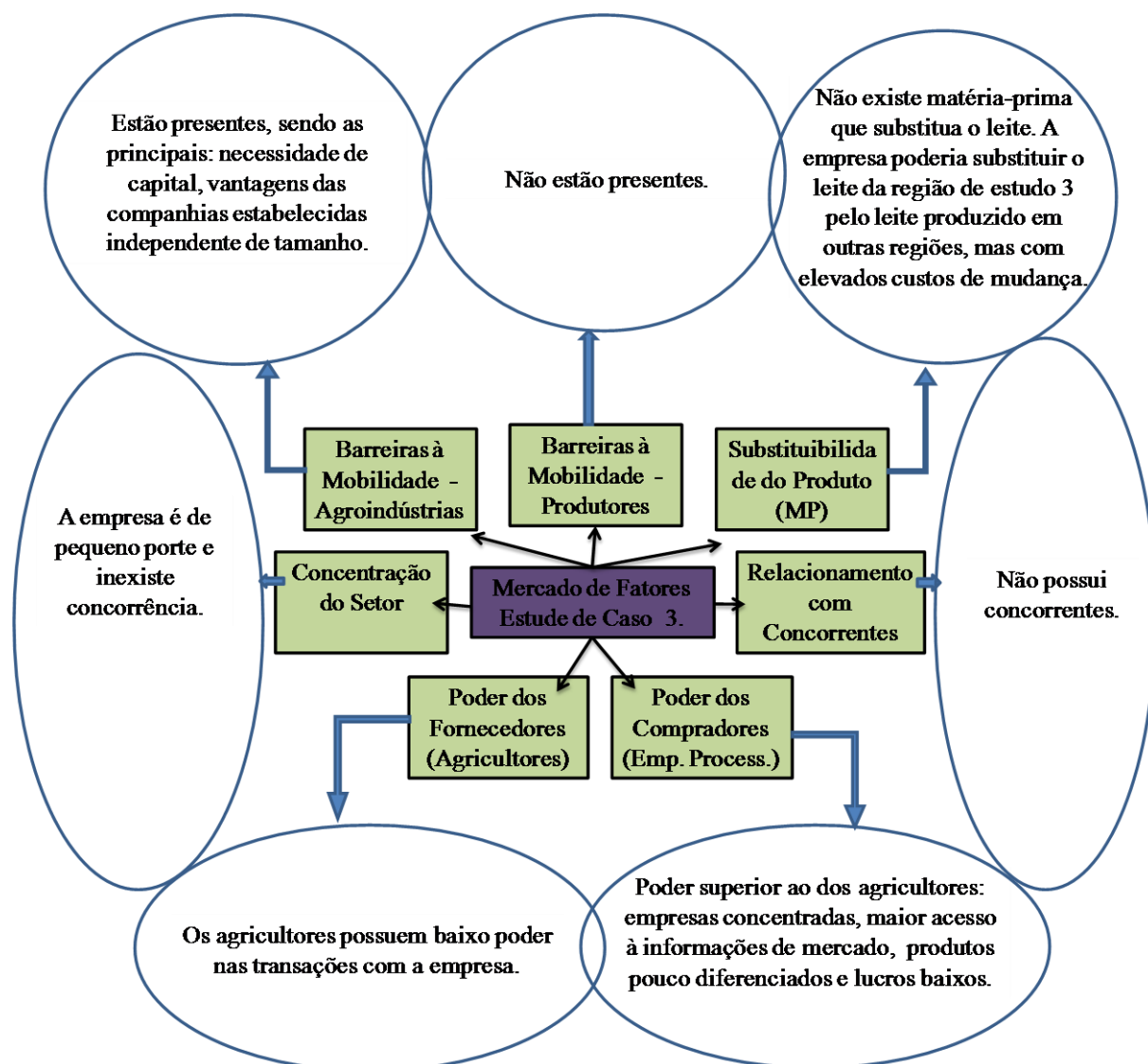


Figura 24- Síntese dos condicionantes da estrutura de mercado de fatores do Estudo de Caso 3.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

A Figura 25 apresentada na sequência traz a síntese da estrutura de mercado de fatores analisada no Estudo de Caso 4.



Figura 25– Síntese dos condicionantes da estrutura de mercado de fatores do Estudo de Caso 4.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

CAPÍTULO 6- CONDUTA DOS AGENTES COMERCIAIS NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO RIO GRANDE DO SUL: TRANSAÇÕES ENTRE AGRICULTORES FORNECEDORES E EMPRESAS PROCESSADORAS

Para a análise das condutas dos agentes na cadeia produtiva do leite, tendo como foco as empresas processadoras e os agricultores, é importante ressaltar que foram definidos eixos teóricos principais, sendo a Nova Economia Institucional, a Economia dos Custos de Transação e a Teoria da Organização Industrial. Com isso, durante toda a apresentação dos resultados são observadas descrições que se referem à conduta dos agentes, o que dificulta reunir todos os elementos desse aspecto nesse capítulo, sendo que nessa etapa do trabalho serão descritas as condutas que se referem às ações estratégicas. No entanto, também são encontradas no Capítulo 6, que fala das estruturas de mercado, e no Capítulo 8, que abordará fatores acerca da governança, fatores referentes às condutas dos agentes.

Portanto, se constata que os fatores estrutura, conduta e governança são indissociáveis, e alguns elementos acabam se mesclando quando investigados de forma empírica. Mesmo assim, a tentativa, nesse texto, foi buscar uma separação mínima dos principais fatores para fins analíticos mesmo considerando que a separação total fica impossibilitada. Isso demonstra, na prática, o que a teoria já alerta, de que existe inter-relação entre os fatores de tal forma que algumas características se tornam inseparáveis.

Esclarecido isso, o Capítulo 7 apresenta os fatores principais de ação estratégica por parte das empresas processadoras e dos agricultores nos quatro diferentes Estudos de Casos. Para tanto, tenta demonstrar a linha de ação básica dos agentes, o que servirá de auxílio para a compreensão da configuração e permanência tanto das estruturas de mercado quanto das estruturas de governança, as quais só são definidas, estabelecidas e mantidas a partir das ações e reações contínuas dos próprios atuantes.

6.1- Conduta dos agentes em ambiente de oligopsônio concorrencial: Estudos de Casos 1 e 2

A análise dos condicionantes das estruturas de mercado realizada no capítulo anterior traz subsídios para entender o que afeta a estrutura e a concorrência de uma indústria, bem como colabora na identificação das características e dificuldades/facilidades que as empresas

enfrentam no mercado. A partir disso, é possível entender e fazer algumas associações entre as estruturas e a conduta dos agentes no mercado analisado.

Os Estudos de Casos 1 e 2 revelaram ambientes de Oligopsônio Concorrencial com alta rivalidade entre as empresas processadoras. A partir desses contextos, a estratégia das empresas se volta para influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a sua posição relativa. Ou seja, as empresas, a partir da guerra de preços que se inicia com o ingresso de novos concorrentes, buscam com o tempo o equilíbrio das forças, para que os preços possam decair novamente e atingir a estabilização.

Se esse equilíbrio a ser buscado não for atingido, as empresas perdem lucratividade de modo geral, visto que os preços se mantêm altos, gerando um considerável aumento de custos de produção para todas as empresas. É por isso que a guerra de preços geralmente ocorre quando do ingresso de um novo concorrente, ou quando os agricultores pressionam para um acréscimo do valor da produção. Fora isso, a estratégia das empresas se orienta para a busca desse equilíbrio, estabilização.

Contrariando Porter (1986), que destaca que a estratégia competitiva é a busca do posicionamento de um negócio com objetivo de aumentar o valor das características que o diferenciam de seus concorrentes, as empresas dos Casos 1 e 2 – exceto a cooperativa envolvida – não buscam a diferenciação diante de seus fornecedores como uma vantagem competitiva. Com isso, as empresas não necessitam identificar possíveis movimentos estratégicos uma das outras, além da provável reação de cada concorrente ao conjunto de alterações na indústria e às maiores mudanças ambientais que poderiam ocorrer, o que torna uma situação cômoda para as empresas.

Já a cooperativa de laticínios que adquire leite nas localidades analisadas, utiliza como mecanismo de coordenação oferecer serviços diferenciados para os fornecedores, buscando ganhos competitivos frente aos concorrentes. Esses serviços correspondem à comercialização de insumos a preços mais baixos para aqueles que fornecem leite à cooperativa; divisão dos lucros advindos da atividade leiteira com os associados fornecedores ao final do exercício; conversão de parte desse lucro em calcário a ser utilizado pelos cooperados; e assistência técnica mensal. Esses serviços fazem a empresa ser diferenciada, porém é mais procurada pelos produtores com escala produtiva mais baixa. Os demais recebem maior preço pelo leite se comercializado para outras empresas, que, embora não ofereçam serviços, podem ofertar preços mais altos que permitam aos agricultores a aquisição dos serviços necessários no mercado; como é o caso, especialmente, da assistência técnica.

Como pôde ser observada, a estrutura industrial condiciona as regras competitivas do jogo e das estratégias disponíveis para a empresa, que é o que a OI sustenta. Portanto, as forças externas à indústria afetam todas as empresas e são mais ou menos significativas, dependendo das habilidades das empresas em lidar com elas.

As empresas detentoras de maior capital possuem maior poder negocial, pois os fatores internos à empresa, conforme definição de Coutinho e Ferraz (1994), lhes dão maior poder comparado aos demais concorrentes. Esses fatores estão sob a esfera de decisão da empresa e são usados para distinguir-se das demais; são formados por estoques de recursos acumulados pela empresa, as vantagens competitivas que têm e a capacidade de ampliá-las. Da mesma forma, se pode destacar que são esses fatores internos que diferenciam as cooperativas das demais empresas, por terem estratégias e objetivos diferenciados.

As empresas buscam um posicionamento no mercado que garanta a elas vantagem competitiva frente às concorrente, vantagem esta que pode ser obtida com redução nos custos ou destacando a empresa aos olhos do fornecedor. É isso que tentam quando elevam os preços pagos a eles ou quando oferecem serviços adicionais.

A vantagem competitiva que se refere à localização não pertence a nenhuma das empresas processadoras que transacionam com os agricultores dos Casos 1 e 2. Afirma-se isso, considerando que todas têm seus parques industriais próximos às respectivas localidades, o que facilita a locomoção e reduz custos de transporte. Por outro lado, a busca de alianças estratégicas entre as empresas não é uma estratégia usual nos locais de estudo. Porém, na tentativa de achar meios de crescer e sobreviver em condições de concorrência, duas das empresas que transacionam no local de estudo 2 possuem acordo na tentativa de não disputar os mesmos agricultores. Porém, como ambas necessitam de matéria-prima por trabalharem com capacidade produtiva ociosa, esse acordo não é seguido de forma total. Ou seja, as empresas evitam procurar os agricultores que transacionam com as empresas do acordo, porém, se estes procurarem a empresa, ela transaciona e entra na disputa, não se importando se vai “roubar” fornecedores da outra empresa.

Com isso, se percebe que o acordo tem limites, os quais são definidos pelas vantagens competitivas que não podem ser perdidas. Ou seja, quando a empresa identifica uma possibilidade de tirar vantagem numa negociação, o acordo é deixado em segundo plano.

É possível perceber, ainda, que as empresas maiores e a cooperativa estão em vantagem sobre a empresa menor (presença de apenas uma pequena empresa), pois demonstram maior competência para entender o comportamento competitivo; habilidade para usar essa compreensão e para prever acontecimentos futuros; ter recursos que possam ser

permanentemente investidos; capacidade de prever riscos e lucros; e disposição de agir. Isso ocorre, especialmente pelo fato das empresas maiores e a cooperativa possuírem profissionais adequados para atuação nas diferentes áreas, os quais estão buscando identificar qualquer mudança de mercado e definir possíveis ações para a empresa.

A experiência de mercado tem contado como ponto positivo para as empresas que estão a mais tempo no mercado de laticínios, pois têm maior conhecimento das principais mudanças que vem ocorrendo no mercado; do comportamento dos fornecedores; e, especialmente, de como agir diante dessas transformações. Mesmo obtendo essa vantagem competitiva, essas empresas demonstram não estar completamente preparadas para atuação num ambiente de alta rivalidade e instabilidade, especialmente por terem histórico de atuação em ambientes de monopsonios e, conseqüentemente, terem tido maior poder de mercado que no contexto analisado.

A atuação das empresas acerca das transações nos locais analisados se aproxima do que Mintzberg (1988) chamou de criação artesanal de estratégias, a qual representa com sucesso o processo de elaboração de estratégias eficazes. Ou seja, as estratégias não são deliberadas, a ação pode estimular o pensamento e ocorrer o conseqüente surgimento de uma estratégia, o pensamento não necessariamente precede e é independente da ação, a formulação não se separa da implementação. Isso ocorre nos ambientes analisados, visto que as empresas e seus estrategistas nem sempre podem prever, antecipar o que está por vir.

Dessa forma, as empresas têm dificuldades de prever quando outra vai ingressar no mercado, ou quando os produtores vão buscar nova empresa para tentar transacionar. Com isso, a ação das companhias acaba sendo muito mais reativa que proativa, por aguardarem as movimentações de mercado e só então agirem. Essa forma de conduta dificulta o controle, bem como a previsão do comportamento dos demais.

Mesmo reconhecendo que as empresas podem, a partir de sua conduta, de suas estratégias, explorar as mudanças estruturais e/ou buscar alterá-las, não se observa essa ação nos casos analisados. Isso ocorre porque o número de empresas atuantes no mercado é elevado, bem como possuem objetivos distintos, o que dificulta ações no sentido do estabelecimento de acordos estratégicos e redução da rivalidade. A investigação demonstrou que em ambos os casos já houve tentativas de estabelecimento de acordos entre as empresas, especialmente no que se refere aos preços pagos ao produtor, bem como divisão de fornecedores. Porém, o número de empresas existente, embora não sendo altíssimo mas todas com capacidade de produção ociosa, gerou descumprimento de acordos e a desistência desse tipo de estratégia, o que leva a concluir que os comportamentos colusivos são mais facilmente

implementados quando um reduzido número de firmas domina o mercado, ou seja, número menor do que o existente quando da realização da pesquisa.

Crozier e Friedberg (1977) e Chanlat (2006) explicam situações desse tipo ao destacarem que num mercado, os atores traçam suas estratégias objetivando tornarem-se os mais autônomos possíveis. Para tanto, as prerrogativas de uns sobre os outros dependerão de seu poder, que pode ser competência profissional, informação, domínio das relações com o ambiente, utilização das regras organizacionais, etc. Como percebido na pesquisa, o maior poder está nas mãos das empresas mais concentradas e com maiores recursos financeiros, as quais podem entrar de forma competitiva na guerra de preços e conquistar maior número de fornecedores, seja em quantidade ou em qualidade (maior escala produtiva e qualidade da matéria-prima).

Esse processo concorrencial que acaba dificultando a ação das empresas, também garante estímulos necessários para que elas reduzam custos e, constantemente, procurem o desenvolvimento tecnológico e a qualidade. Para as empresas em questão, a concorrência pode ameaçar os lucros e a sobrevivência, o que as fez tentar dizima-la. Porém, elas também concordam que as empresas podem encontrar na concorrência um meio de crescer e ampliar sua participação no mercado atual ou buscar novos mercados.

Para os fornecedores, a concorrência entre as empresas é benéfica, principalmente por gerar aumento de preços e conseqüente aumento de qualidade dos produtos. Isso ocorre especialmente pela guerra de preços que ocorre em períodos de ingresso de novas empresas, que eleva o preço pago pelo leite. Além disso, os fornecedores das localidades, especialmente os produtores com maior escala produtiva, buscam as empresas mensalmente para renegociar a produção e obter aumentos. No caso da empresa ofertar um valor que não está de acordo com as expectativas do agricultor, este busca outras empresas processadoras na tentativa de receber propostas melhores.

Esse processo faz com que os agricultores estejam sempre renegociando o produto, no desejo de obter o melhor preço possível no período. Já os agricultores de escala produtiva mais baixa, não adotam essa estratégia como usual e aguardam que as empresas entrem em contato. Segundo eles, a baixa escala de produto ofertada não permite elevado poder a eles, se comparado aos grandes produtores. A principal diferenciação na ação dos agricultores do Caso 1 para o Caso 2 reside no fato dos fornecedores do Caso 2 possuírem características mais homogêneas, o que lhes garante estratégias também mais semelhantes.

Porter destacou três opções de atuação das empresas processadoras diante das forças de mercado: 1- posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor

defesa contra o conjunto existente de forças competitivas; 2- influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou 3- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem (PORTER, 1986). Dentre essas três opções se observou que as empresas, em geral, – exceto a cooperativa – desenvolvem a primeira estratégia, porque ficam esperando as movimentações de mercado para agir conforme suas capacidades, tentando se defender. A estratégia segunda é praticada por duas empresas que tentam estabelecer acordos para divisão de agricultores fornecedores. A terceira estratégia é adotada pela cooperativa que transaciona nos locais, porque busca estabelecer estratégias diferenciadas, baseadas na oferta de serviços complementares, como é o caso da assistência técnica, venda de insumos mais baratos aos fornecedores, divisão de lucros com os associados fornecedores, e conversão de lucros em matéria-prima (calcário) para os associados fornecedores.

De um modo geral, a aceitação das estratégias da cooperativa, por parte dos agricultores, não é muito positiva. Os agricultores preferem a liberdade de ação e mudança de compradores sempre que julgarem necessários e sem que isso traga perdas a eles. O que não é possível se transacionarem com a cooperativa, a qual cancela os serviços no momento que os agricultores pararem de fornecer leite. Além disso, os produtores optam pelo preço mais alto, o qual pode gerar maiores lucros e permitir que os mesmos escolham onde comprarão os insumos e onde buscarão assistência técnica.

Para os agricultores, essa concorrência descrita é entendida como benéfica, pois aumenta seu poder nas transações frente às empresas. Dessa forma, os produtores têm opções para a comercialização de seu produto e podem escolher a empresa que ofertar melhor preço ou melhores condições, dependendo de seus objetivos. Além disso, o preço pago pelo produto é significativamente maior que o pago em regiões sem concorrência, chegando a diferenças de até R\$ 0,40 e/ou 37%.

6.2- Conduta dos agentes em ambiente de monopólio: Estudos de Casos 3 e 4

A partir da análise dos Casos 3 e 4, foi possível identificar conduta por parte dos agentes distinta do comportamento dos agentes dos Casos 1 e 2. Isso se deve, especialmente, à estruturas de mercado diferenciadas, as quais apresentam um contexto próprio, bem como desafios distintos, já esperado conforma aponta a OI. Afirma-se isso, devido a dois fatores

presentes nesses casos contribuem para as ações distintas: os agricultores só têm uma opção para comercialização de sua produção, e as empresas que transacionam nas localidades não têm concorrentes, bem como, especificamente para o Caso 3, não foi possível identificar entrantes potenciais em curto prazo.

Com isso, as estratégias utilizadas pelos agentes precisam se adequar a essa realidade. Os fornecedores, por não possuírem mais opções de comercialização do produto e não terem acesso a informações necessárias e importantes que visem subsidiar condutas no sentido de modificar a estrutura, são reativos às situações e, especificamente no Caso 3, não agem estrategicamente na busca de vantagens competitivas, reforçando os pressupostos da Teoria da Organização Industrial. As empresas, por outro lado, de posse de maior poder transacional, e consciente desse poder, usam o mesmo como uma vantagem frente aos fornecedores. A estratégia, portanto, é focada na manutenção dos monopólios.

Os agricultores do Estudo de Caso 3 possuem pouco acesso à informação e baixo interesse em buscá-la. Além disso, as informações que recebem são disponibilizadas pela própria companhia com a qual transacionam. Com isso, a empresa acaba filtrando as informações e repassando apenas aquelas que não venham a comprometer o seu poder de monopólio. Além disso, também busca repassar a ideia aos agricultores de que a produção local não tem quantidade e qualidade e, conseqüentemente, não tem condições de atrair o interesse de outros compradores.

Essa informação desestimula qualquer ação estratégica dos agricultores no sentido de atrair empresas para transacionar. Ou, ainda, de argumentar para melhorias nas condições das negociações com a empresa. Além disso, é notável que os agricultores locais, pelas características da propriedade e da produção possuem menos poder que as empresas, bem como não são atrativos estrategicamente para outras empresas, o que dificulta o interesse de novas empresas iniciarem a disputa local.

Nesse contexto, as facilidades de negociação para a empresa ficam visíveis, porque esta pode estabelecer as regras que desejar, sem intervenções externas ou dos próprios fornecedores. Estes, sem segunda opção de comercialização, aceitam os termos do acordo estabelecidos pela empresa, a qual constitui os preços do produto e o agricultor só tem conhecimento após ter entregado toda a produção, o que são características padrão de um monopólio.

Essa foi a forma que a empresa encontrou para permanecer no mercado, pois trabalha com baixa escala produtiva e baixa lucratividade. Ou seja, a conduta adotada consiste em influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a

posição relativa da empresa. Isso ocorre porque a companhia encontra dificuldades para posicionar seu negócio com objetivo de aumentar o valor das características que o diferenciam de seus concorrentes. As ações se voltam no sentido de impedir que as forças externas à indústria – compreendidas especialmente pelo aumento da concorrência - afetem a empresa, pois esta considera não ter habilidades em lidar com elas.

O Caso 4 apresenta características únicas no que se refere à conduta dos agentes, especialmente dos agricultores. Porém, mesmo existindo essa conduta diferenciada da estabelecida no Caso 3, a estrutura de mercado de monopólio se mantém inabalada, bem como as condições de poder, demonstrando que este está muito mais atrelado à estrutura da indústria do que à conduta dos pares.

As propriedades rurais que compõem o caso somam quatorze, sendo que apenas uma empresa processadora participa das transações. Esse monopólio tem características próprias em que se visualizou poder significativo da empresa, a qual coordena as transações e atua no sentido de manter o monopólio local.

A companhia atuante na localidade é de grande porte, concentrada e tem seu parque industrial localizado distante 400 km da localidade. Esses fatores demonstram o poder financeiro da empresa e a necessidade em adquirir matéria-prima, porque atua em regiões distantes, resultando em altos custos de transporte. Ressalta-se que adquire leite de todo o Estado, inclusive tendo maior atuação em regiões de alta concorrência.

A manutenção das transações no local do Estudo de Caso 4, mesmo sendo distante da planta industrial, se dá pela falta de concorrência, o que garante a possibilidade de pagar menos pela matéria-prima e obter vantagens financeiras. Além disso, a matéria-prima produzida no local é de qualidade e a produção com escala significativa, que faz com que a região seja atrativa estrategicamente para a empresa. Por isso, as ações são no sentido de estabelecer acordos com a companhia que realiza o transporte para dificultar o ingresso de outras empresas que possam concorrer.

Dos casos analisados, esse é o único em que o transporte tem participação importante na estrutura do mercado e conduta dos agentes. Isso ocorre porque a empresa processadora estabelece acordos com a empresa transportadora para que esta colabore no estabelecimento de barreiras à entrada de novas compradoras. Essas barreiras são basicamente os acordos para que a empresa que realiza o transporte não estabeleça relações comerciais com outros compradores, bem como não estimule o ingresso, através da não divulgação do potencial produtivo da região. Embora pareçam condutas simples, colaboram para a manutenção do monopólio.

Destaca-se, portanto, que a busca de alianças estratégicas é uma importante tática da empresa que atua no mercado do Estudo de Caso 4; tendo por objetivo a manutenção do monopólio. Portanto, essa constitui a estratégia deliberada da empresa. Além disso, é possível identificar que estão de posse da empresa alguns elementos básicos para a competição estratégica, como é o caso da competência para entender o comportamento competitivo; habilidade para usar essa compreensão para prever acontecimentos futuros; ter recursos que possam ser permanentemente investidos; capacidade de prever riscos e lucros; e disposição de agir.

Portanto, os determinantes do desempenho competitivo e da conduta das empresas que transacionam nos Casos 3 e 4 estão relacionados ao que Coutinho e Ferraz (1994) chamam de “fatores de natureza estrutural”. Estes fatores não são controlados inteiramente pela firma, porém estão parcialmente sob sua área de influência, caracterizando o ambiente competitivo o qual enfrenta diretamente. Subdividem-se em características dos mercados consumidores, a configuração da indústria em que a empresa atua, e a concorrência. Ou seja, as empresas baseiam seu desempenho competitivo na manutenção da estrutura de monopólio e do poder que a mesma traz a elas. As empresas buscam, portanto, um posicionamento no mercado que garanta a ela vantagem competitiva frente aos fornecedores, vantagem esta que é obtida com redução nos preços pagos ao produtor. Resultados estes ainda dentro do esperado para um Monopólio.

Além disso, a localização da empresa do Caso 3 garante vantagens à mesma, porque está instalada no mesmo município que o mercado fornecedor. Se comparado ao Caso 3, se destaca que os preços pagos aos agricultores do Caso 4 são superiores. Isso se deve ao fato de que os agricultores em questão estão constantemente em busca de conhecimento e informação, tanto sobre o mercado quanto sobre a produção. Além dessa busca constante, também é rotina a socialização dessas informações e conhecimento entre o grupo de agricultores.

Esse grupo faz parte de uma associação de produtores de leite, a qual tem por objetivo a troca de conhecimento, informação e experiências; o lazer; a aquisição em conjunto de insumos para a produção leiteira; e, especialmente, discutir e traçar ações no sentido de pressionar a empresa para que melhore as condições transacionais com os agricultores, especialmente acerca do pagamento e análise de qualidade. Isso ocorre porque os agricultores passaram por experiências de redução drástica do preço sem comunicação prévia, além de mostrarem incredulidade quanto aos resultados das análises de qualidade da produção, fatores esses a serem explorados no próximo capítulo.

Diante dessas situações, a conduta dos agentes esteve focada na pressão para que a empresa ceda a seus interesses e que se estabeleça maior equilíbrio nas transações. Essa pressão é realizada a partir de negociações e, especialmente, manifestações em frente à agroindústria. Essas manifestações, nas vezes em que ocorreram, impediram o tráfego dos caminhões que faziam o transporte do leite e tiveram como resultado a promessa da empresa de não realizar quedas bruscas nos preços sem comunicar os produtores.

Como o mercado em que as empresas de ambos os casos atuam não passa por mudanças frequentes, as mesmas trabalham com estratégias deliberadas, focadas na manutenção do monopólio. Mas, também, trabalham o pensamento e a ação em conjunto, adaptando as estratégias às mudanças do ambiente.

Com isso, as companhias traçam suas estratégias objetivando tornarem-se as mais autônomas possíveis. As vantagens delas sobre os fornecedores nascem de fontes de poder sobre as quais poderão apoiar-se, especialmente no que se refere à competência profissional de manutenção de vantagens, maior acesso à informação, e domínio das relações com o ambiente.

Para as empresas, portanto, o processo livre de concorrência tem pontos positivos, enquanto que para os fornecedores se sobressaem os pontos negativos. Os pontos negativos surgem porque é através da concorrência que os sistemas econômicos conseguem garantir estímulos necessários para que as empresas reduzam custos e, constantemente, procurem o desenvolvimento tecnológico e a qualidade. Em nível de empresa, a concorrência geralmente ameaça aos lucros e a sobrevivência, por isso a busca constante em evitar essa rivalidade, tendo estratégias que impeçam o ingresso de novas empresas no mercado local.

6.3- Síntese

Com base na definição das principais estruturas de mercado de matéria-prima na cadeia produtiva do leite, e analisando o que a pesquisa empírica demonstrou acerca da conduta dos agentes, pode-se destacar, conforme a Figura 26, as principais condutas/estratégias encontradas por parte dos agentes envolvidos, agricultor/fornecedor e empresa processadora nas diferentes estruturas de mercado analisadas.

Estrutura de Mercado de Fatores	Conduta dos Agentes	
Monopsônio	Empresas Processadoras.	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias/ações para manutenção do Monopsônio: estratégias/ações para acordos entre empresas para evitar ingresso de novas empresas (criação de barreiras à entrada); -Ações oportunistas; -Busca pelo domínio das transações.
	Produtores/ Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - De forma eventual e pouco eficaz, estratégias/ações para diminuição do poder do Monopsônio: estratégias/ações para buscar a concorrência entre empresas e os conseqüentes benefícios.
Oligopsônio Concorrencial	Empresas Processadoras.	<ul style="list-style-type: none"> -Estratégias/ações para ganhos competitivos; -Busca conquistar maior número de fornecedores ofertando maior preço; - Foco em fornecedores maiores, mais qualificados e localizados próximos à empresa
	Produtores/ Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias/ações para obtenção de vantagens a partir da concorrência entre empresas. -Busca do melhor preço; - Troca constante de comprador com base no maior preço ofertado.

Figura 26 - Relação entre estruturas de mercado de fatores e a conduta dos agentes nas transações empresa processadora x agricultor/fornecedor na cadeia produtiva do leite.

Fonte: Elaborada pela autora.

a) Monopsônio- nessa situação de mercado, as empresas investem em estratégias/ações para manutenção do poder de monopsônio, criando barreiras à entrada de outras empresas no mercado, quando existir essa ameaça. Caso essa ameaça de entrada não exista ou seja baixa, as empresas aproveitam o poder que o monopsônio proporciona para se comportarem de forma oportunista frente aos fornecedores, com aumento da instabilidade dos preços pagos ao produtor, e o pagamento de menores preços, etc.. Do lado do produtor, este lança mão de estratégias/ações para diminuição do poder do monopsônio. Porém, se destaca que, devido ao alto poder exercido pelas empresas processadoras, suas ações ficam limitadas, na maioria das vezes, a cumprir as exigências/condições das indústrias;

b) Oligopsônio Concorrencial- nas regiões em que predomina essa estrutura, as empresas desenvolvem estratégias/ações para ganhos competitivos, basicamente através de guerras de preço pago ao produtor. Já os produtores, devido ao ganho de poder de barganha,

passam a desenvolver estratégias/ações para obtenção de vantagens a partir da concorrência entre empresas. Essas vantagens se concentram, especialmente, na busca de maior preço pela produção e, muitas vezes, é atingida a partir de pressão efetiva pelo acréscimo no preço e/ou mudanças constantes de comprador.

CAPÍTULO 7- GOVERNANÇA: TRANSAÇÕES ENTRE AGRICULTORES E EMPRESAS PROCESSADORAS DE LEITE

7.1- Governança na cadeia produtiva do leite no Brasil: transação entre produtor e empresa processadora

No Brasil não existe uma estrutura de governança predominante na cadeia produtiva do leite. O que se observa é uma variedade de estruturas, inclusive dentro de uma mesma e pequena região, como observado em trabalho anterior desenvolvido pela autora, Breitenbach (2008). Essa diversidade de estruturas de governança encontrada numa mesma localidade, conforme apresentado por Breitenbach (2008) e Breitenbach e Souza (2008), vai ao encontro do que destaca a NEI, que afirma que o ambiente institucional é muito importante, especificamente a cultura da população, mas não define por si só (não é o único fator determinante) as estruturas de governança. Caso contrário, num mesmo grupo de indivíduos, predominaria uma única estrutura de governança.

Ao se referir às estruturas de governança das transações no agronegócio brasileiro, Zylbersztajn e Nogueira (2001) destacam que, se comparados casos semelhantes, pode ser encontrada uma forma de governança superior (por exemplo, que visa alinhar as características das transações ao padrão de coordenação vertical, fazendo isso de modo coordenado com adoção de estratégias conjuntas), podendo passar a ser a forma de governança dominante. Nesse caso, pode existir um processo de difusão da arquitetura adotada pelos participantes do sistema que, se for uma governança minimizadora de custos de transação, poderá ser dominante, transformando-se no padrão exclusivo de arquitetura contratual, eliminando outros arranjos existentes.

O padrão de difusão dessa forma de governança é afetado por três fatores fundamentais: a) pela existência de fatores não copiáveis do tipo de competências dinâmicas, gerados entre os agentes especializados que fazem parte do subsistema coordenado; b) pelo ambiente institucional onde se desenvolve o arranjo coordenado e; c) por barreiras à entrada do tipo tecnológicas, sob controle do grupo (ZYLBERSZTAJN; NOGUEIRA, 2001).

A partir dos estudos secundários analisados e que podem ser visualizado na Figura 27, não foi possível identificar uma estrutura de governança superior na cadeia produtiva do leite. Pelo contrário, devido ao grande número de experiências identificadas, parece não existir uma forma predominante. Como pode ser observado na Figura 27, encontrou-se na literatura uma

variação de arranjos organizacionais em distintas realidades em todo o país. A falta de representatividade de pesquisas em todas as regiões brasileiras não permite o mapeamento das estruturas de governança de forma detalhada no estado do RS.



Figura 27 - Estruturas de governança e pesquisas relacionadas.

Fonte: Elaborada pela autora.

Com base nos resultados da pesquisa bibliográfica, são apresentados a seguir os arranjos organizacionais e suas principais características (características gerais):

a) **Contratos formais** – Empresas processadoras e agricultores fornecedores estabelecem contratos formais especificando questões acerca do produto (ex: quantidade, preço e qualidade) e tempo (duração) do contrato, podendo conter salvaguardas ou não, dependendo da especificidade da transação. Contratos escritos existem quando há o interesse de ambas as partes, o que na cadeia produtiva do leite, ocorre especialmente em decorrência de aumento de poder de negociação dos produtores. Porém, o que se observa na maioria dos

casos é a instabilidade com relação aos termos de acordo e a probabilidade de definição destes termos por uma das partes;

b) Contratos informais – Essa é uma das estruturas de governança que mais se repetiu na literatura. Nesse caso, os agricultores têm contratos informais com as empresas processadoras para venda do leite sem prestação de serviços pelas últimas. São acordadas apenas questões relacionadas ao produto, podendo ser quantidade, qualidade, data de coleta, preço, etc. Existe certa dependência entre as partes, porém, é uma dependência assimétrica, dada a relação desigual de poder existente entre as partes. Por esse motivo, os laticínios não têm estímulo para estabelecer contratos escritos, pois sua maior escala de produção frente aos produtores permite a imposição dos termos do acordo à parte mais fraca da relação, que fornece quantidade relativamente pequena;

c) Integração vertical (parcial ou não) no setor a montante - Empresa processadora que passa a produzir total ou parcialmente a própria matéria-prima, ou seja, tem propriedade(s) que produzem leite para abastecer a sua unidade processadora;

d) Integração vertical no setor a jusante - Agricultores que individualmente ou em grupo (cooperativa, associação) passam a agregar valor ao leite, a partir de algum processo industrial (ex: pasteurização do leite, fabricação de queijos com venda no mercado formal, etc.).

e) Transação com intermediário - Existe uma pessoa ou empresa que compra leite dos agricultores e revende para a empresa processadora sem nenhuma agregação de valor e/ou transformação do produto;

f) Venda informal no mercado spot - Nesse caso os agricultores vendem eventualmente para as empresas processadoras e não têm nenhum vínculo com estas;

g) Mercado spot entre empresas - Empresa processadora que compra eventual e esporadicamente de outra empresa sem qualquer vínculo formal;

h) Integração vertical de toda a cadeia- Quando todos os processos estão internalizados em uma única organização;

i) Cooperativa como agente de comercialização - Nesse caso existe uma cooperativa de produtores que trabalha como agente de comercialização e intermédia as negociações entre produtor e empresa processadora;

j) Integração horizontal no setor primário - Agricultores que formam associações, cooperativas, ou que, mesmo informalmente trabalham na produção, venda do produto, ou na compra de insumos de forma conjunta, visando maior poder de barganha;

k) Contratos informais com inclusão de serviços- Os agricultores têm contratos informais com as empresas processadoras para venda do leite e esta última presta alguns serviços aos primeiros, como financiamento para compra de equipamentos para produção leiteira, assistência técnica, etc. Essa estrutura de governança foi observada em maior número quando são cooperativas que adquirem o produto.

Essa pesquisa visa também identificar se existe e qual a relação entre estruturas de governança e características da atividade. Ou seja, se determinada forma de governança propicia a melhoria da atividade ou não, caracterizada pelo aumento de investimentos, maior adoção de inovação e/ou tecnologia e a remuneração da atividade. Para tanto, na Figura 28 apresenta-se essa relação genérica, deixando a busca das inter-relações específicas para a pesquisa empírica desse trabalho, a qual será apresentada a seguir.

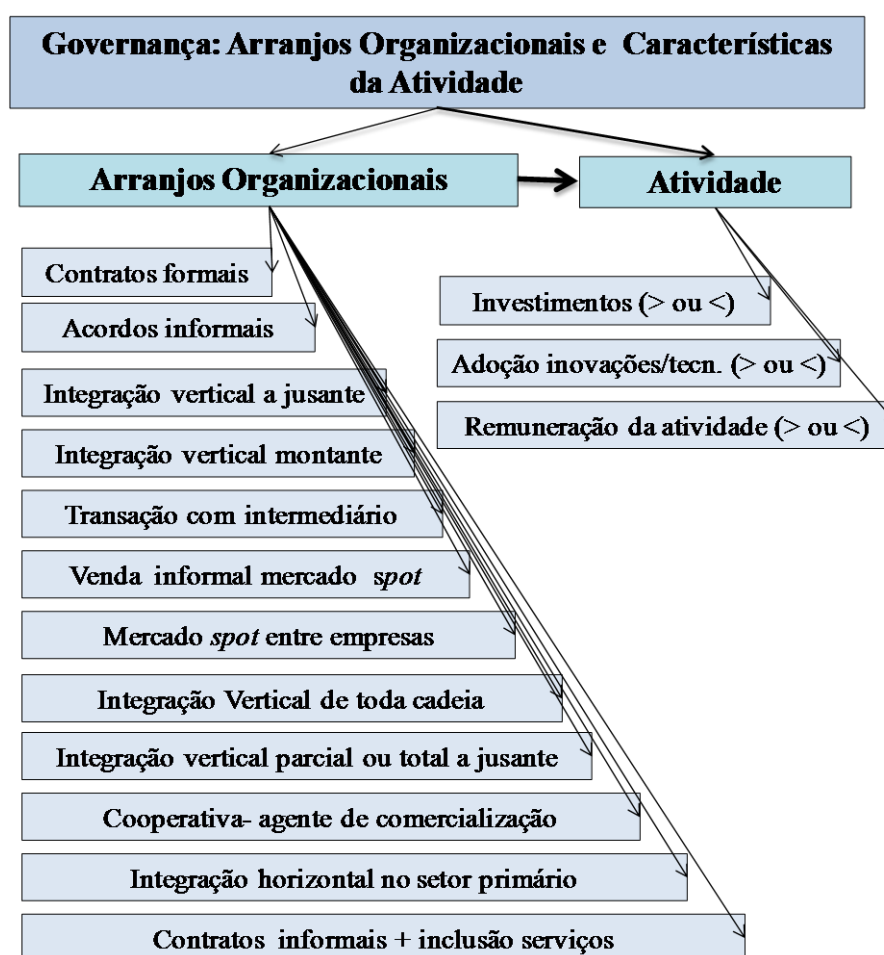


Figura 28 - Estruturas de governança e características da atividade na cadeia produtiva do leite no Brasil

Fonte: Elaborada pela autora

A seguir é apresentada a análise dos custos de transação, estruturas de governança e características da atividade, tendo por base os quatro Estudos de Casos desta pesquisa. De forma individual, será realizada a discussão de cada Caso para, no próximo capítulo, discutir os casos de forma conjunta.

7.2- Estrutura de Governança em Ambiente de Concorrência: Estudos de Casos 1 e 2

Nesse espaço, objetiva-se fazer uma análise dos custos de transação e da estrutura de governança adotada nas transações dos Casos 1 e 2, tendo por base a Nova Economia Institucional e a Economia dos Custos de Transação. A partir disso, é possível definir as principais estruturas de governança adotadas nessas transações, levando em consideração que os locais da análise são permeados por estruturas de mercado de oligopsônios concorrenciais, com forte disputa para a aquisição do leite dos agricultores. Essa análise busca analisar se o fator estrutura de mercado interfere nos custos de transação e, conseqüentemente, nas estruturas de governança.

7.2.1- Ambiente institucional

As instituições são responsáveis por moldar o comportamento dos indivíduos; são consideradas as “regras do jogo” na sociedade, incluem um conjunto extenso e heterogêneo de estruturas de interação humana. O ambiente institucional, portanto, é o conjunto dos direitos políticos, sociais e jurídicos, e das regras que estabelecem a base para a produção, troca e distribuição. Compõem o ambiente institucional as regras informais: sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta; e as regras formais: constituições, leis, direitos de propriedade. São esses fatores que serão analisados a partir de agora, tendo como foco de análise os Casos 1 e 2.

Acerca das regras formais, se destacam como principais nos casos analisados a Instrução Normativa 51 e o Código Florestal Brasileiro. Essas leis foram consideradas as mais importantes por parte dos agricultores quando da realização da pesquisa, pois as consideraram com ação direta na atividade. Ambas têm suas normas que afetam diretamente a atividade leiteira, já que a IN 51 estabelece regras claras no que se refere a produção, transporte e industrialização do leite, enquanto que o Código Florestal coloca algumas limitações à deterioração do meio ambiente, o que atinge diretamente a atividade leiteira, por esta gerar muitos resíduos e demais degradações ambientais (poluição de solo e da água, compactação

do solo, etc.).

Em primeira análise, a IN 51 destaca vários preceitos importantes a serem seguidas pelos produtores e pela empresa processadora. Nos Casos 1 e 2, os agricultores que fazem parte dos grupos com produção maior e mais especializados – conforme definição no Capítulo 6 – estão adaptados às exigências dessa Normativa e conseguem fornecer um produto de alta qualidade. Já os agricultores com produção menor e menos especializados, estão cumprindo parcialmente a IN 51, e necessitariam efetuar investimentos na propriedade para que a mesma fosse cumprida em sua totalidade. Porém, estes últimos, por terem escala produtiva menor, teriam certa dificuldade em realizar essa adaptação em curto prazo, mas em longo prazo objetivam adaptar a propriedade de acordo com as exigências, até para se tornarem mais competitivos.

Acerca do Código Florestal Brasileiro (CFB), se pode destacar que o mesmo dispõe sobre regras de ação que evitem danos ao meio ambiente. Como a atividade leiteira gera muitos resíduos e, especialmente nos Casos 1 e 2, são conduzidas de forma intensiva, faz com que os danos ao meio ambiente sejam potencializados. Constatou-se, portanto, que existe um descumprimento de muitas regras do CFB, como é o caso de: contaminação do solo, das águas com esterco animal; bem como o desmatamento para tornar a área agricultável maior; não destinação correta dos resíduos; uso inadequado do solo; uso inadequado das águas; não manutenção das áreas de preservação permanente e das reservas legais; etc.

Mesmo esse descumprimento ocorrendo em graus diversos nas diferentes unidades produtivas, destaca-se que nenhuma delas cumpre na totalidade o CFB. Portanto, para estarem de acordo, precisam efetuar várias mudanças na propriedade, bem como adaptações em nível de estrutura e tecnologia. Tudo isso demonstra a necessidade de maiores investimentos financeiros e/ou diminuição da lucratividade a partir da destinação de áreas para reservas ambientais, aumento de custos fixos de instalações e substituição de recursos.

Esse conjunto de regras acaba impondo restrições ao comportamento dos agentes, os quais optam por seguir ou não o que a legislação estabelece. Mesmo que no momento da pesquisa as propriedades não estivessem cumprindo de forma total, sabem da importância de um planejamento em longo prazo para adequarem suas propriedades e agirem de acordo com a lei. O interesse nessa adequação está baseado no reconhecimento da importância estratégica dessa ação, no sentido de ofertar um produto de melhor qualidade e manter a propriedade sem correr riscos de multas ou infortúnios futuros.

No que se refere às questões institucionais de cunho mais geral, destaca-se que a partir da década de 1990 - especialmente na segunda metade - ocorreram mudanças importantes na

produção de leite das localidades estudadas. Entre essas mudanças esteve a pressão das indústrias para que os fornecedores aumentassem a produção e a qualidade de seu produto, surgindo a necessidade de investirem em tecnologia para aumentar a produção e a produtividade, o que resultou em aumento nos custos e investimentos para a produção da matéria-prima.

Para obter uma remuneração que cobrisse os custos de produção, os agricultores investiram em genética, compraram animais de maior aptidão para o leite (da raça Holandesa) e melhoraram a alimentação, incluindo os alimentos concentrados na dieta dos animais. Os esforços dos agricultores neste período concentraram-se na busca de aumento da produtividade e obtenção de ganhos de escala. Ao aumentar os investimentos em tecnologia, os produtores perceberam um aumento na renda, promoveram aumento na quantidade produzida e acréscimo nas horas dedicadas a atividade leiteira.

Essas transformações foram amparadas pelo ambiente institucional modificado, marcado pelo fim do tabelamento de preços no ano de 1990, a estabilização da economia brasileira com o Plano Real em 1993 e a abertura comercial. Esta última, estabelecida especialmente através da criação do Mercosul (Mercado Comum do Sul), consolidado em 1994, quando o comércio entre os países passou a ter mais consistência.

No Quadro 18, apresentado na sequência, foram sintetizadas as informações colocadas anteriormente. Nesse quadro é realizada uma comparação entre as características da produção nas localidades estudadas e a estrutura institucional presente no país em duas fases distintas. A primeira fase de 1940 até o início dos anos 90, e a segunda do início da década de 90 até o período de realização da pesquisa.

	1ª Fase: Estagnação tecnológica e preço baixo ao consumidor - anterior a década de 1990	2ª Fase: Concorrência na indústria e crescimento tecnológico - década de 90 até o ano de 2011
Estrutura institucional vigente	<p>Baixa regulamentação sanitária;</p> <p>Alta regulamentação governamental da cadeia produtiva;</p> <p>O Estado controlava o mercado, regulando importações e/ou tabelando os preços;</p> <p>Reajuste dos preços abaixo da inflação;</p> <p>Redução dos valores pagos ao produtor;</p> <p>Falta de incentivo à pesquisa e desenvolvimento;</p> <p>Baixo poder aquisitivo da população que gerava baixa demanda;</p>	<p>Regulamentação sanitária mais rígida;</p> <p>Fim do tabelamento de preços e entrada de novas empresas no mercado;</p> <p>Redução da regulamentação governamental;</p> <p>Os preços se tornaram mais atrativos para investimentos, seja para as empresas processadoras ou para os agricultores;</p> <p>Maior incentivo à pesquisa e desenvolvimento;</p> <p>Aumento do poder aquisitivo da população e ampliação do consumo a partir do Plano Real;</p> <p>Abertura comercial (Mercosul) facilitando o fluxo de transações com o exterior;</p>
Características da Localidade	<p>Ativ. leiteira presente na maioria das propriedades;</p> <p>Baixa exigência das empresas quanto a qualidade do leite nas propriedades;</p> <p>Produção de subsistência com venda de excedentes;</p> <p>Produção não especializada e rudimentar;</p> <p>Baixo nível tecnológico; Matéria-prima de baixa qualidade; Produção instável;</p> <p>Retornos financeiros e investimentos baixos;</p> <p>Administração Tradicional.</p>	<p>Diminuição do número de propriedades produtoras de leite;</p> <p>Pressão para o aumento da quantidade e da qualidade do leite;</p> <p>Alto investimento em tecnologia, genética, alimentação e estrutura;</p> <p>Busca de ganhos de escala; Produção especializada;</p> <p>Melhoria da qualidade do leite;</p> <p>Produção mais estável;</p> <p>Aumento dos retornos financeiros;</p> <p>Administração predominantemente empresarial.</p>

Quadro 18- Evolução da produção nos Estudos de Casos 1 e 2 e a estrutura institucional vigente.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

Como pode ser observado, existem duas fases bem distintas na história da produção nas duas localidades estudadas, compreendidas no Estudo de Caso 1 e Estudo de Caso 2, e que foram contingenciados pelo ambiente institucional vigente. Primeiramente, este foi marcado pela alta regulamentação do setor e, posteriormente, pela desregulamentação, abertura comercial e implantação do Plano Real, fatores estes que contribuíram, por um lado, para o avanço do setor e por outro, para desistência da atividade por muitos agricultores.

No que se refere às regras informais, é possível reconhecer que estas são mais difíceis de serem identificadas, especialmente pela subjetividade que as envolve. Portanto, essa etapa do trabalho visa apresentar algumas reflexões acerca do assunto.

De um modo geral, mesmo ocorrendo mudança constante de comprador, se destaca que existem traços nos agricultores do Caso 1 que fazem com que estes optem por ter laços comerciais de mais longo prazo com as empresas sempre que possível, desde que não se sintam prejudicados financeira e moralmente com isso. Ao contrário dos agricultores do Caso 1, os produtores rurais do Estudo de Caso 2 não objetivam relações de mais longo prazo com as empresas processadoras e focam suas transações nos fatores estritamente econômicos. Ou seja, sempre que a troca de comprador for mais vantajosa economicamente, esta será realizada.

Porém, historicamente as relações entre empresa processadora e agricultor fornecedor foram marcadas por muitos conflitos. Com isso, estes nunca se trataram como parceiros, mas como rivais disputando parcelas de lucratividade da cadeia. A alegação dos agricultores é de que as empresas processadoras sempre se comportaram de forma oportunista e exploraram os agricultores por estarem em situação de maior poder. Esse fator faz com que os agricultores esperem reações sempre negativas por parte das empresas, e busquem relações de mais longo prazo, sempre que possível e desde que a empresa pague o que exigem, no sentido de ter mais tempo para conhecer as ações da empresa e reduzir incertezas. Isso interfere diretamente nas estruturas de governança, na determinação dos termos da negociação, tais como quantidade, preço e forma de entrega do produto. Além disso, a confiança estabelecida entre as partes, bem como a assimetria de poder na relação, são importantes determinantes das estruturas de governança.

Por parte das empresas, também se constata a presença desse pensamento de rivalidade. Porém, as empresas reconhecem que são as gestoras das transações e buscam meios para evitar o comportamento oportunista por parte dos fornecedores. Isso se reflete na determinação dos mecanismos de governança por parte das empresas.

Por outro lado, as empresas estavam habituadas com um contexto de mercado distinto, em que as mesmas não enfrentavam rivais para a compra da matéria-prima. Com o advento dessa concorrência, as empresas estão enfrentando situações inéditas, especialmente no que se refere a redução de poder diante dos fornecedores, situação esta ainda instável e exigindo habilidades das empresas para lidar com isso.

7.2.2- A Economia dos Custos de Transação (ECT)

A ECT é utilizada como uma das principais teorias para a definição das estruturas de governança adotadas nas transações. Para tanto, são os custos de transação que condicionam, em parte, a ação dos agentes na busca por graus distintos de coordenação, na tentativa de reduzir custos de transação. Ao falar de custos de transação, se reconhece que estes são, na sua maioria, subjetivos e não mensuráveis, mas são reais e interferem diretamente na conduta dos agentes. Portanto, a seguir são descritos os condicionantes dos custos de transação e de que forma ocorrem nos Casos 1 e 2, porque essa análise é fundamental para entender o porquê da escolha de determinadas estruturas de governança por parte dos agentes das transações.

Nas organizações, o ambiente externo e interno sofre modificações sequentes, as quais afetam a efetivação de seus contratos. Na presente análise não é diferente, porque mudanças nas estruturas de mercado de fatores podem interferir na especificidade de ativos ou na incerteza da transação. Essas transformações podem gerar alterações nos custos de transação e, conseqüentemente, nas estruturas de governança, uma vez que os agentes precisam se adaptar e corrigir esses custos. Essa investigação se concentra na determinação de quais os custos de transação ocorrem nas diferentes estruturas de mercado de fatores e quais as governanças adotadas.

Nos Casos 1 e 2 foi possível identificar custos de transação *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas.

Os custos de transação *ex-ante* estão presentes pela dificuldade em estabelecer as pré-condições para que a transação seja efetuada de acordo com parâmetros planejados e esperados. Ou seja, devido à instabilidade do mercado de lácteos e as variações constantes de preços, os agricultores acabam tendo menos informações acerca do mercado do que as empresas processadoras. Esse fator faz com que uma das partes da transação (as empresas) tenha mais condições de previsão de fatores como o preço. Isso gera oportunismo *ex-ante*,

porque não existe o compartilhamento de informações importantes para uma transação que leve em consideração os interesses de ambas as partes. O problema central reside, portanto, na definição do objeto da transação, resultando em longas barganhas para garantir a qualidade e as características desejadas ao leite transacionado, ou ainda – e especialmente - para evitar problemas quanto a pagamentos monetários.

Já os custos de transação *ex post* se referem à adaptação das transações a novas circunstâncias, ou seja, os ajustes necessários com base em mudanças que ocorreram depois de efetuados os termos do acordo entre as partes. Estes custos também estão presentes nos casos analisados, são relacionados, especialmente, ao comportamento oportunista das partes.

Dentre os determinantes dos custos de transação, a teoria os divide em pressupostos comportamentais, entendidos como racionalidade limitada e oportunismo; e as características das transações, definidas como especificidade de ativos, frequência das transações e incerteza. São esses condicionantes que serão analisados a seguir, na tentativa de mapear os custos presentes nas transações entre empresas processadoras e agricultores dos Estudos de Casos 1 e 2.

7.2.2.1- A ECT e seus Pressupostos Comportamentais

a) Racionalidade limitada e incompletude dos contratos

Esse fator parte do princípio de que os agentes econômicos possuem limitações de racionalidade, sendo incapazes de prever o comportamento dos demais agentes, bem como as possíveis mudanças de mercado. Com isso, também fica difícil prever medidas corretivas para qualquer evento que possa ocorrer acerca da futura realização da transação. Ou seja, as partes envolvidas devem levar em conta a possibilidade de desvios de condutas e como podem ser corrigidas. A racionalidade limitada faz com que os indivíduos não consigam coletar e processar todas as informações necessárias e, portanto, não conseguem elaborar contratos completos. Porém, é possível destacar que alguns agentes podem ter mais acesso à informações que os demais, e é isso que se busca analisar nesse momento.

Nos Casos 1 e 2, o que se observa é que existem buscas distintas por informação entre os agricultores e entre agricultores e empresas fornecedoras. No que se refere aos agricultores, destaca-se que os pertencentes ao grupo de fornecedores maiores e mais especializados se preocupam mais com a busca de informações e conhecimento. Isso ocorre porque consideram a atividade de forma profissional e sabem da importância de buscar informações e conhecimento acerca da produção de leite e do mercado do produto.

Já os agricultores pertencentes ao grupo com menor produção e menos especializados, não buscam informação e conhecimento da mesma forma que os demais, ou seja, o interesse dos mesmos nesse quesito é menor. Dirigem a atividade de forma não tão profissional e não têm a mesma compreensão da importância desses fatores para o melhor desempenho da propriedade.

Diante dessas duas realidades, destaca-se que o grupo de fornecedores menos especializados na atividade tem menos condições para prever os acontecimentos futuros e buscar meios para minimizar possíveis efeitos negativos. Por outro lado, o grupo mais especializado tem mais condições de avaliar as possibilidades e acontecimentos futuros, especialmente no que se refere à coerência da ação das empresas e se estas são oportunistas ou não. Mesmo tendo maiores condições, a racionalidade permanece limitada e demonstra a impossibilidade de prever e agir de forma antecipada aos acontecimentos.

No que se refere às empresas, estas formam um grupo mais homogêneo quando considerado o acesso a informações e conhecimento. São estes os agentes que coordenam a cadeia, especialmente por terem mais informações do mercado e suas transformações. Contribui para isso, também, o fato de estarem mais próximas e terem maior contato com os consumidores. Com isso, possuem maiores condições de prever acontecimentos futuros e de como controlar efeitos indesejados destes, mas ainda de forma limitada.

O fato dos ambientes analisados terem forte rivalidade entre as empresas é algo recente e, por isso, elas se sentem inseguras acerca de várias possibilidades de acontecimentos e comportamentos que podem surgir. Habitadas a agir em ambientes de monopólio, os ambientes quando da realização da pesquisa geram maior insegurança e o reconhecimento de que perderam um pouco de poder diante de seus fornecedores, bem como a capacidade de previsibilidade.

Com isso, tanto empresas quanto fornecedores agem com base em modelos mentais criados por experiências passadas. O padrão de comportamento que já foi identificado no passado é esperado no futuro e é com base nesses padrões que são construídos os contratos, tentando evitar que se repitam problemas contratuais já ocorridos, bem como que se reproduzam comportamentos inoportunos para uma das partes. Portanto, os agentes trabalham com base em possibilidade, porque a racionalidade limitada impede a previsão precisa das possíveis ações individuais.

Com isso, acaba ocorrendo o que Simon (1979) descreve como fatores que justificam a racionalidade limitada dos agentes: a) a racionalidade solicita conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada opção, o que na prática não ocorre, pois

esse conhecimento é fragmentado; b) como os indivíduos não têm experiência com todas as possíveis consequências de cada ação, a imaginação precisaria suprir isso, resultando em antecipação imperfeita dos acontecimentos; c) a racionalidade pressupõe o conhecimento de todas as possibilidades de acontecimentos, mas o comportamento real demonstra que é possível prever apenas uma fração das alternativas possíveis, sendo só estas levadas em consideração.

b) Oportunismo

Nas transações analisadas nos Casos 1 e 2, é possível identificar alguns comportamentos oportunistas das duas partes, tanto empresas quanto fornecedores. Esses comportamentos oportunistas correspondem a um dos principais fatores para o aumento dos custos nas transações analisadas. Isso ocorre porque a maioria desses comportamentos não pode ser prevista e acabam prejudicando a outra parte da transação. Essas ações ocorrem com malícia e geralmente derivam da presença de assimetrias de informação, que dão origem a problemas de risco moral e seleção adversa, conforme observado no Capítulo 5.

Os comportamentos oportunistas observados nos Casos 1 e 2 ocorrem *ex-ante* e *ex-post* às transações. O oportunismo *ex-ante* ocorre especialmente por meio de manipulação ou ocultamento de intenções e/ou informações por parte das empresas processadoras. Estas buscam auferir lucros que alterem a configuração inicial do contrato, no momento que oferecem um preço X para o leite do agricultor na tentativa de iniciar a transação e, assim que essa se estabelece e que se sentem mais seguros acerca da transação, reduzem o preço ou simplesmente não aumentam, mesmo com sinalização de mercado que mostre a necessidade de crescer. Com isso, passa a ser um oportunismo *ex-ante* combinado ao oportunismo *ex-post*, pois num primeiro momento as empresas ocultam essa informação dos produtores para, depois de realizada a transação, agirem de forma oportunista novamente. Esse fator gera conflitos no âmbito das relações contratuais que regem as transações entre os agentes econômicos nos mercados.

Além desse fator destacado acima, outro comportamento oportunista apontado pelos agricultores como parte da ação de algumas empresas que transacionam nessas regiões analisadas, se refere ao pagamento diferente daquele que foi acordado com o agricultor. Segundo eles, é raro, mas ocorre de combinarem um preço para o produto e no momento do pagamento a empresa o faz com base num preço mais baixo. Isso gera atritos entre as partes, porque o agricultor reclama da situação e ameaça mudar de comprador, enquanto que a empresa tenta justificar o ocorrido “culpando” o mercado.

Essa afirmação por parte da empresa, destacada anteriormente, é possível pela

presença de assimetria de informação, em que a mesma detém informação privilegiada, sendo que tal informação é do interesse de ambos os agentes. O problema de seleção adversa também está atrelado a esse fator, pois ocorre quando uma das partes envolvidas numa transação sabe coisas referentes à transação que são relevantes, mas desconhecidas para a segunda parte. Ou seja, mesmo existindo concorrência nos locais, o que gera aumento de poder para os agricultores, estes detêm menos informações acerca do mercado se comparado às empresas processadoras, as quais tem mais acesso à informações que são importantes para elas e para os agricultores, porém não são compartilhadas.

Por outro lado, os produtores rurais também possuem informações privadas, as quais se referem especificamente aos preços que as demais empresas processadoras pagariam por seu produto. No entanto, para a constituição da transação, os agricultores precisam revelar isso a outra parte, porque necessitam desse argumento para negociação de um preço maior a ser pago pelo produto. O oportunismo, portanto, reside no fato de que muitos dos agricultores locais, ao negociarem com uma empresa, não repassam o valor real oferecido por outras empresas, mas um valor já acrescido de uma margem maior, na tentativa de ter uma contraproposta que apresente um preço ainda superior. Ou seja, os agricultores também distorcem informações importantes para a outra parte da transação, e fazem isso com malícia, na tentativa de obterem vantagens nas transações.

É possível identificar comportamentos oportunistas também por parte de alguns agricultores dessas regiões, com base nos dados fornecidos pelas empresas. De forma eventual e rara, estas identificam a adição de água no leite, o que modifica a sua composição. Além disso, para as empresas, o fato dos agricultores mudarem de comprador com frequência, também é entendido como um comportamento oportunista, pois não buscam estabelecer um vínculo maior e uma parceria, tendo o foco especificamente no preço que receberão.

Neste contexto, a presença de oportunismo e de racionalidade limitada gera custos de transação, pois a ausência do oportunismo determinaria que as condutas dos agentes fossem consideradas confiáveis a partir da simples promessa, por parte dos agentes envolvidos, de que a distribuição de ganhos prevista nos contratos seria mantida no futuro diante do eventual surgimento de eventos inesperados. As ações oportunistas são punidas quando percebidas e quando existe a ameaça de rompimento da transação por parte do agente que foi prejudicado, desde que essa ameaça seja real. Dessa forma, quando as empresas não cumprem com o combinado, existe a ameaça real por parte dos fornecedores de mudar de comprador, o que é possível porque existem opções para estes comercializarem a produção. Caso a empresa que cometeu o ato oportunista não o corrija, ocorre a troca de comprador.

Já o comportamento oportunista de adicionar água no leite pelo agricultor, é corrigido a partir do desconto no pagamento do produto e ameaça de rompimento da transação caso o ato se repita. Por outro lado, o fato do agricultor migrar de uma empresa a outra não tem como ser punido, pois a empresa não encontra meios para isso. Uma forma de punir poderia ser não voltar a transacionar com o agricultor que cometer o ato, porém, como as empresas precisam do máximo de fornecedores possível para diminuir a ociosidade de produção, acabam não tendo condições de efetuar esse tipo de penalidade.

Os casos de oportunismo são considerados ações que têm um custo maior do que seus benefícios, o que faz com que as partes esperem que esse oportunismo se reduza ao máximo possível. Portanto, essas ações oportunistas ocorrem, mas serão mais frequentes por parte daqueles agentes que não compreendem que os custos dessas atitudes podem ser muito maiores que os benefícios.

Ao se considerar a existência das ações oportunistas anteriormente mencionadas, é possível identificar que a reputação fica abalada, a qual tem a função de criar um ambiente propenso para que os agentes assumam compromissos, situação esta que poderia levar ao desenvolvimento da confiança. Toda vez que ocorre uma repetição da transação, os agentes avaliam o desempenho um do outro objetivando averiguar se a reputação da sua contraparte está sendo confirmada ou não. Se identificados comportamentos oportunistas significativos – que são raros, mas ocorrem – é realizada uma avaliação pelas partes e, então, decidem se vai haver rompimento da transação ou desenvolvimento de uma relação baseada na confiança. Esse rompimento tem ocorrido nos Caso 1 e 2 apenas quando o oportunismo é realizado pela empresa, ou seja, quando esta não paga o preço combinado ou quando não o atualiza de forma desejada. Caso contrário, as transações têm permanecido estáveis.

7.2.2.2- ECT e as Características das Transações

a) Especificidade de ativos:

O ativo a ser analisado nesse momento corresponde ao leite produzido pelos agricultores que compõem os Estudos de Casos 1 e 2. Busca-se identificar se existem especificidades ligadas a ele e de que forma influencia nos custos e na governança das transações entre empresas processadoras e agricultores locais.

A partir da análise dos dados empíricos, foi possível identificar a presença das seguintes especificidades: de natureza locacional; de natureza física; de capital humano; e temporal, que, nesse caso, está atrelada à especificidade locacional. Esses fatores serão

descritos na sequencia:

1º Especificidade locacional – Essa especificidade está relacionada aos ganhos competitivos e redução de custos pela proximidade geográfica entre as partes que transacionam. Ou seja, as propriedades rurais estão localizadas próximas a todas as empresas que adquirem leite nas respectivas localidades, o que reduz custos de transporte, especialmente. Com isso, se a empresa buscasse transferir a aquisição para regiões mais distantes, demandaria maiores custos.

2º Especificidades física (dedicadas a produção) – Essa especificidade está presente de forma um pouco distinta da apresentada pela teoria, pois esse fator se torna uma especificidade do produto do ponto de vista das empresas. Isso ocorre por que estas identificam que as propriedades dos locais analisados possuem equipamentos dedicados para ofertar uma matéria-prima de qualidade superior. Ou seja, os investimentos físicos realizados pelos agricultores, fazem com que o produto produzido em suas unidades produtivas tenha um diferencial em termos de qualidade e quantidade, sendo específicos do ponto de vista das empresas, porque encontrar matéria-prima com características semelhantes na região é difícil para as agroindústrias. São unidades de capital fixo que são especializadas e atendem a requerimentos altamente valorizados pelas outras partes envolvidas na transação. Se comparado ao Caso 1, se destaca que essa especificidade está presente num nível mais intenso no Caso 2, pois as propriedades rurais desse estudo são mais homogêneas e, de um modo geral, são mais tecnificadas e preparadas para a produção leiteira;

3º Especificidades do capital humano – Como os produtores locais trabalham na atividade a mais de duas décadas e possuem alto nível de conhecimento em relação a ela, acabam se diferenciando de forma significativa dos demais. Essa diferenciação contribui para o aprendizado e conseqüente produção de um produto de maior qualidade. Para as empresas, portanto, trata-se de um ativo específico.

Se comparado ao Caso 1, essa especificidade está presente num nível mais intenso no Caso 2, pois as propriedades rurais desse estudo são mais homogêneas inclusive no que se refere ao capital humano, à dedicação para com a atividade e no entendimento da importância da oferta de um produto com índices elevados de qualidade, o que resulta num produto mais específico;

4º A especificidade temporal (a perecibilidade). Essa especificidade está atrelada à locacional, pois a proximidade com a indústria não só reduz custos de transporte como reduz o risco de que o produto estrague, sendo que o leite é de alta perecibilidade. Afirma-se isso sendo que, para produtos “temporalmente específicos”, seu valor é inerentemente dependente

do tempo, tal como um produto agrícola perecível.

A presença desses ativos específicos, apresentados sinteticamente no Quadro 19, demonstra a importância que a produção dessas regiões possui para as respectivas empresas processadoras, bem como sua condição estratégica. Isso aponta para a necessidade de constante busca da manutenção das transações com os agricultores dos Casos 1 e 2, pois isso traria vantagens competitivas para as empresas.

Especificidades de ativos definidos pela ECT	Especificidades de ativos presentes nos Casos 1 e 2
a) especificidade de natureza locacional;	Presente.
b) especificidades derivadas da presença de ativos dedicados;	Não presente.
c) especificidades de natureza física;	Presente.
d) e especificidades do capital humano;	Presente.
e) especificidade temporal.	Presente.

Quadro 19- Especificidades de ativos presentes nos Estudos de Casos 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa empírica.

b) Frequência da transação

A frequência das transações é medida com base nas vezes em que existe renegociação dos termos do contrato informal estabelecido entre as partes. A análise da frequência foi realizada dessa forma porque o momento da transação é (para fins dessa pesquisa, tanto nos Casos 1 e 2 quanto nos Casos 3 e 4) considerado quando ocorre negociação entre as partes e não quando ocorre coleta do produto. Caso fosse considerada transação como sinônimo de coleta do produto, essa seria diária ou a cada dois dias, dependendo da estrutura do agricultor para armazenagem do produto, não se diferenciando de uma estrutura de mercado para outra. Portanto, transação é quando os termos de compra e venda são acordados entre agricultor e empresa processadora.

Nos Casos 1 e 2, destaca-se que devido à concorrência existente, os termos do acordo são renegociados mensalmente, sendo colocado em pauta o preço a ser pago pelo produto por parte das empresas. A partir desse preço, e levando em consideração a oferta de outras empresas, o agricultor opta por continuar transacionando com a empresa ou trocar.

Antes do advento da concorrência, a frequência das transações era significativamente

menor. Como só existia uma empresa adquirindo o leite nas diferentes regiões, estas ditavam as regras contratuais e os agricultores, devido a seu baixo poder de barganha, não contestavam. Para a ECT, quanto maior for a frequência de realização da transação, maiores serão os incentivos para o desenvolvimento de instituições estruturadas com o intuito de gerilas de modo eficaz. Isso é observado de forma clara nas empresas envolvidas nas transações locais, as quais criaram um cargo interno na empresa que se responsabiliza unicamente pelas negociações com os agricultores fornecedores.

Azevedo e Faulin (2003) destacam algo que se aplica aos casos estudados. Segundo eles, transações que se repetem com uma elevada frequência têm características diferenciadas, visto que a repetição de uma mesma transação afeta a percepção que as pessoas têm uma das outras e reduz, conseqüentemente, a assimetria informacional acerca de atributos individuais, reafirmando os valores e códigos de conduta dos agentes. Dessa forma, a recorrência de uma mesma transação reduz os custos de coleta de informação e diminui a possibilidade de rompimento unilateral dos contratos estabelecidos entre as partes, sejam estes formais ou informais, restringindo consideravelmente os custos de transação. Isso ocorre por que a expectativa de uma relação de longo prazo aumenta o custo de uma ação oportunista, visto que sacrificaria os ganhos futuros dessa relação, podendo provocar a interrupção da mesma.

c) Incerteza na transação

A incerteza está associada à inexistência de condições de antever de forma apropriada as condições futuras. Além disso, se relaciona com condicionantes anteriormente descritos, como é o caso racionalidade limitada, oportunismo e a instabilidade ambiental.

Diante desses fatores, o que se constata no dois casos aqui analisados é que a incerteza está mais presente para as empresas processadoras, já que a troca constante de compradores realizada pelos agricultores impõe uma insegurança acerca da disponibilidade futura de matéria-prima. Portanto, as empresas precisam lançar mão de preços maiores para os fornecedores desses ambientes com alta rivalidade, na busca de evitar que eles migrem para outros compradores. No que se refere à incerteza relacionada ao acréscimo de água no leite, como é considerada uma ação oportunista rara, não chega a ser preocupante para as empresas.

Para os produtores rurais, a incerteza reside no preço do produto, porque o mercado de laticínios é instável e as oscilações de preços são frequentes. Dessa forma, se torna um obstáculo para a programação e investimentos em longo prazo, pois não existe nenhuma garantia de preço futuro do produto ou de custo dos insumos, ambos os fatores que interferem diretamente na lucratividade. Mesmo assim, os agricultores afirmam que ocorre uma redução significativa da incerteza se comparada a momentos em que havia um ambiente de

monopsonio e menor poder de barganha e negociação dos agricultores. No momento da realização da pesquisa, mesmo existindo a insegurança acerca dos preços futuros, o maior poder dos agricultores dá a eles maiores chances de negociações favoráveis com as empresas e a garantia de preços mais elevados do que em ambientes onde não existe concorrência.

Esse cenário de incerteza, em que existe uma baixa capacidade dos agentes em prever os acontecimentos futuros, estimula a criação de formas contratuais mais flexíveis, que regulem o relacionamento entre as partes envolvidas na transação. Essa flexibilidade assume papel fundamental num contexto de incerteza, pois o aparecimento de episódios não previstos implica a necessidade de mecanismos que viabilizem a adaptação da relação entre os agentes econômicos.

7.2.3- Governança e Contratos: estruturas, formas e atributos

A estrutura de governança é o arcabouço institucional no qual a transação é desempenhada, em que se objetiva reduzir os custos de transação. Além disso, a escolha pela governança apropriada terá interferência nas estratégias das partes, assim como as estratégias interferem na governança.

Nos casos analisados, a governança tem uma relação estreita com as estruturas de poder e identifica-se com o processo de formulação de regras. Ou seja, o agente que detém mais poder acaba conseguindo definir a maioria das regras contratuais da estrutura de governança adotada. Nesses casos, os agricultores conseguem, visivelmente, mais poder devido ao ambiente de concorrência, porém, devido à assimetria de informações, as empresas processadoras também possuem poder significativo, resultando em disputa entre as partes.

Devido à alta complexidade e incerteza presente nas transações – e seguindo a classificação de Fiani (2002) – os contratos utilizados entre os agentes que transacionam nos Casos 1 e 2 são uma mistura dos dois tipos que seguem:

1º Contrato de curta duração e que são realizados unicamente em momentos que se consolidem as condições necessárias para a realização da transação, chamados de contratos de curto prazo sequenciais. Nesse caso não existem vínculos contratuais duradouros entre comprador e vendedor, as ofertas são feitas num mercado *spot* (a vista), isto é, o comprador adquire o que demanda apenas no momento que necessita se fazer sentir. Nesse tipo de contrato não é necessário antever as conjunturas futuras que afetarão as transações. Para a eficiência dessa transação, não pode haver ativos específicos envolvidos, ou seja, o bem a ser transacionado deve ser homogêneo.

2º Contrato que dá o direito de se estabelecer uma relação de autoridade, isto é, são instituídos no presente e com direito de eleger no futuro um desempenho específico entre várias performances definidas previamente. Nesse caso, um dos agentes define o que o segundo vai executar. Assim, não é necessário antecipar todas as circunstâncias futuras, nem mesmo as ações de cada ator, bem como não demanda a recontração sucessiva.

Ou seja, os contratos adotados entre as partes são de curta duração e são realizados unicamente em momentos que se consolidam as condições necessárias para a realização da transação, chamados de contratos de curto prazo sequenciais. Nesse caso não existem vínculos contratuais duradouros entre comprador e vendedor. Além disso, o contrato dá o direito de se estabelecer uma relação de autoridade, isto é, são instituídos no presente e com direito de eleger no futuro um desempenho específico entre várias performances definidas previamente. Nesse caso, um dos agentes define o que o segundo vai executar. Assim, não é necessário antecipar todas as circunstâncias futuras, nem mesmo as ações de cada ator, bem como não demanda a recontração sucessiva. Essas definições se concentram especificamente na quantidade produzida e no preço a ser pago. Ou seja, o agricultor estabelece o preço que deseja receber, tendo como base o preço ofertado por outras empresas; enquanto que a companhia estabelece a quantidade a ser recebida como um balizador do preço a ser pago.

Por outro lado, se considerada a classificação das formas contratuais realizada por Williamson (1996, p. 27), destaca-se que os contratos entre as partes nos Casos 1 e 2 são contratos neoclássicos. Estes são aplicáveis para os tipos de transações analisadas, em que os agentes envolvidos mantêm autonomia, porém, existe dependência bilateral. As relações são mais complexas e exigem flexibilidade nos contratos, fazendo com que as partes prefiram contratos neoclássicos em detrimento de contratos clássicos, visando relações contínuas e ajustamentos eficientes diante de mudanças não previstas. Dessa forma, se ocorrerem adaptações, os contratos neoclássicos continuam como base de referência. As formas híbridas de governança são apoiadas em contratos desse tipo.

A ECT ainda apresenta algumas inter-relações e traça alguns paralelos entre: governança, especificidade de ativos e frequência; frequência, características do investimento e governança; e, ainda, incerteza, especificidade de ativos e governança, conforme apresentados a seguir com base na análise dos custos de transação apresentados. O que se objetiva é confrontar a teoria com o que foi observado a campo no Estudo de Caso 1.

O Quadro 20 apresenta a inter-relação entre frequência e especificidade de ativos, apontando para a governança ideal. Tendo por base as realidades estudadas e a sua relação

com a orientação teórica, se constatou que o ideal para as relações comerciais analisadas seria estabelecer uma governança bilateral e contrato relacional. Vindo ao encontro do que indica a teoria, pôde-se observar que esse tipo de governança e de contrato foram identificados como predominantes nos Casos 1 e 2.

		Especificidade de Ativos		
		Não específico	Misto	Específico
Frequência	Baixa	Mercado (contrato clássico)	Trilateral (contrato neoclássico)	Trilateral ou governança unificada (contrato neoclássico)
	Alta	Mercado (contrato clássico)	Bilateral (contrato relacional)	Governança unificada (contrato relacional)

Quadro 20 – Governança e contratos adequados para as transações dos Casos 1 e 2, tendo por base Frequência das transações e Especificidade de Ativos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Williamson (1996).

Portanto, com base na classificação apresentada por Williamson, que distingue a governança em mercado, trilateral, bilateral e governança unificada, se entende que as transações analisadas nos Casos 1 e 2 se aproximam mais da governança bilateral. Esse tipo de governança ocorre a partir da necessidade de se construir relações de confiança, especialmente pela constatação da presença de especificidade de ativos e de maior recorrência das transações. Isso gera uma dependência bilateral e a necessidade de desenvolvimento de reputação, fazendo com que surjam estruturas bilaterais. Devido a isso, os custos de adaptação tornam-se bastante elevados, porém não justificam a necessidade de internalização da transação, mas existe interesse dos agentes em cumprir o contrato.

No que se refere aos contratos, considera-se o contrato relacional como condizente com o que foi identificado nas localidades analisadas. Com base em Marques (1998), Amaral Júnior (1999), Gomes (2004) e Gusmão (2006), é possível destacar que esse tipo de contrato responde a eventuais mudanças de circunstâncias, para que possa subsistir os termos do acordo e não ser rescindidos. Portanto, objetivam estabelecer relações contínuas e duradouras, tendo termos contratuais abertos, ou seja, são contratos de longa duração baseados na própria dinâmica estabelecida no curso da relação contratual.

Além disso, é muito visível nas localidades, que os contratos se pautam pela informalidade, bem como pelo convívio reiterado entre as partes. Isso acontece porque mudanças sociais, econômicas e legais ocorrem durante os vários anos de relação contratual,

motivo pelo qual os modelos e princípios tradicionais dos contratos não mais fornecem os instrumentos úteis e necessários para regular esses longos vínculos.

Como o mercado do leite no Brasil é muito complexo e instável, é difícil especificar completamente o contrato relacional de longa duração em termos de preço, quantidade, algumas questões referentes à qualidade e entrega, dada a sua mutabilidade constante. Ocorre isso, pois envolve elementos não facilmente mensuráveis e visa regular situações que demandam alto grau de flexibilidade. O princípio se baseia, portanto, na geração de expectativa de parceria mútua, inspirado pela confiança gerada no decorrer de seu cumprimento.

As constantes renegociações, as quais incluem novas promessas, são a base desses contratos. O que é visível a partir do fato de que agricultores e empresas processadoras renegociam com frequência os termos do acordo, revendo as promessas entre as partes. Sempre que possível essa renegociação permite a continuação da transação e não seu rompimento, e é o que é priorizado entre as partes. A relação contratual se sustentará na inexistência de abusos – apresentados na forma de oportunismo - da posição contratual dominante, ou prejuízos à parte mais fraca.

Quando a análise se concentra nas relações entre Incerteza e Especificidade de Ativos, podemos observar no Quadro 21, que a ECT demonstra que - para os Casos 1 e 2-, em que a Incerteza e a Especificidade de Ativos são médios, o ideal seriam contratos ou integração vertical. Porém, o que se observa no local analisado é que o tipo de governança é híbrida, mas está muito mais próximo da governança via mercado do que da hierarquia/integração vertical.

Especificidade de Ativos	Incerteza		
	Baixa	Média	Alta
Baixa	Mercado	Mercado	Mercado
Média	Contrato	Contrato ou integração vertical	Contrato ou integração vertical
Alta	Contrato	Contrato ou integração vertical	Integração vertical

Quadro 21 - Governança e contratos adequados para as transações dos Casos 1 e 2, tendo por base Especificidade de Ativos e Incerteza.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brickley, Smith e Zimmerman (1997).

Williamson (1985) destacou que as estruturas de governança são, majoritariamente, estabelecidas a partir dos atributos e aspectos comportamentais e podem ser Mercado,

Hierarquia ou forma Híbrida. Nos Estudos de Casos 1 e 2, se observa que a estrutura de governança é híbrida, mas numa análise comparativa com outros Casos desse estudo, se localiza mais próxima de uma estrutura via mercado do que da hierarquia.

Afirma-se isso, porque não existe relação de exclusividade permanente entre os compradores e vendedores, podendo cada um estabelecer transações com novos parceiros, sem que haja perdas econômicas de grande monta. O preço é o determinante das transações, já que é o único fator levado em consideração pelo agricultor na hora de definir a quem comercializará a produção.

Embora o leite produzido nas localidades em questão tenha certa especificidade (de natureza locacional; de natureza física; de capital humano; e especificidade temporal), estas não são tão significativas a ponto de imporem mecanismos de coordenação e controle. Além disso, não é de interesse dos fornecedores o estabelecimento de contratos formais de longo prazo ou mecanismos de integração. Isso ocorre porque os mesmos buscam a liberdade transacional, que os permita migrarem de comprador sempre que acharem mais benéfico.

Portanto, as empresas têm controle parcial e limitado sobre os fatores de produção ou sobre a transação com seus fornecedores. Ou seja, as partes envolvidas mantêm autonomia, mas se encontram dependentes bilateralmente. Esse fator é característico do tipo de governança híbrida, na qual existe uma variedade de contratos, devido, especialmente, à predominância de relações complexas entre os agentes e existência de assimetrias de informação e de poder, usadas frequentemente de forma oportunista pelos agentes, como observado claramente nas relações entre os agentes dos Casos 1 e 2. E é por esse motivo, combinado à presença de racionalidade limitada, que, por mais bem elaborados que sejam os contratos, sempre serão incompletos, porque existe a impossibilitando de prever todos os possíveis acontecimentos futuros.

Por fim, ao analisarmos os atributos das estruturas de governança no Quadro 22, é possível visualizar a complexidade das estruturas de governança dos Casos 1 e 2. Constatou-se que existe um grau de incentivo elevado, baixo controle administrativo, e regime de lei contratual menor ainda. Diante disso, fica claro o desafio das partes em criar uma estrutura de governança híbrida que tente minimizar as dificuldades enfrentadas nas transações.

Estruturas de Governança	Atributos		
	<i>Grau de incentivo</i>	<i>Controle administrativo</i>	<i>Regime de lei contratual</i>
<i>Mercado</i>	++	0	++
<i>Híbrida</i>	+	+	+
<i>Hierarquia</i>	0	++	0

(++) forte (+) semi-forte (0) fraco

Quadro 22 – Relação entre estruturas de governança e seus atributos nos Estudos de Casos 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Williamson (1991).

7.2.4- Reflexo da estrutura, conduta e governança nas características da atividade leiteira.

Objetiva-se, nessa etapa do trabalho, descrever os reflexos da estrutura, conduta e governança nas características da atividade leiteira das propriedades dos Casos 1 e 2. Alguns fatores referentes a essa seção já foram comentados em seções anteriores, especialmente no Capítulo 6, o qual, além de outros objetivos, dedicou-se a caracterizar as propriedades inclusas nos Estudos de Casos.

Foi possível identificar que a atividade leiteira desses locais é, de um modo geral, altamente qualificada, resultando em produtos de alta qualidade, com emprego de tecnologias importantes e mão de obra qualificada. Segundo os próprios agricultores, existe uma valorização financeira maior nos ambientes encontrados quando da realização da pesquisa, se comparada a ambientes anteriores de monopólio – bem como se comparado aos Casos 2 e 3 -, sendo que essa valorização resulta em maiores investimentos por parte deles.

Esses investimentos ocorrem por identificarem grandes oportunidades comerciais, bem como a impossibilidade, em curto prazo, de não terem para quem vender a produção. Além disso, o maior poder dos agricultores permite que os mesmos invistam na atividade e exijam reconhecimento em forma de remuneração para a sua produção.

Por fim, o que chamou a atenção foi o fato de existirem investimentos também em conforto para os membros da família. Como apontado pelos agricultores, ocorreu melhoria significativa nas residências e no conforto interno das mesmas, como a adoção de tecnologias que permitem maior acesso a informação, diversão e conforto. Viagens de férias para locais como as praias gaúchas e catarinenses, também têm se tornado frequentes entre os agricultores dessas regiões, na tentativa de melhorarem a qualidade de vida da família.

7.2.5- Síntese

A fim de resumir a análise da governança das transações nos Estudos de Casos 1 e 2, é apresentado, a seguir o Quadro 23, no qual constam as principais informações descritas nessa seção do trabalho. Para tanto, são apresentados os resultados dos pressupostos comportamentais e atributos das transações, bem como o tipo de governança adotada pelos agentes locais.

Fatores que afetam os Custos de Transação		Governança	Características da Atividade
Oligopsônio Concorrencial – Caso 1 e Caso 2			
Atributos das Transações		A governança adotada é Híbrida, mas com características mais próximas do Mercado que Hierarquia, especialmente pela constante troca de parceiros comerciais e por ser o preço o principal fator de escolha para decisão de estabelecer ou não a transação. Os contratos são informais, bilaterais e priorizam-se contratos relacionais. São estabelecidos contratos informais de um mês, em que são acordados a quantidade e o preço do produto anteriormente à entrega do mesmo. A qualidade não é testada e políticas de financiamento não são aceitas pelos produtores. Estes podem trocar de comprador sempre que acharem mais vantajoso, mas primam pelo contato de longo prazo e, para isso, fazem ameaças constantes às empresas para que cubram a oferta de outras.	Atividade leiteira altamente qualificada, produto de alta qualidade, alta tecnologia e mão de obra qualificada. A remuneração da produção é alta se comparado a ambientes de monopsônio e, como consequência, se observa maior investimento por parte dos agricultores, especialmente no que se refere a adoção de tecnologia e inovação. Inovação referente a tecnologia, instalações, genética. Investimento também maior em conforto dos membros da família.
Frequência	Alta - Mensal		
Incerteza	Presente para ambos os agentes		
Especificidade dos ativos	Média (maior para as empresas processadoras)		
Pressupostos das Transações			
Racionalidade Limitada	Presente		
Oportunismo	Presente em ambos os agentes		

Quadro 23: Custos de transação e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite nos Estudos de Casos 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

7.3- Estrutura de Governança em Ambientes de Monopsônio: Estudos de Casos 3 e 4

A partir dessa etapa do trabalho, se iniciam as reflexões acerca dos custos de transação e das estruturas de governança adotados em ambientes de monopsônio, compreendendo os Estudos de Casos 3 e 4. Assim como desenvolvido nos Casos 1 e 2, se objetiva realizar uma

análise acerca das transações entre os agentes à luz das teorias da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação.

Como resultado dessas análises, também se objetiva definir as principais estruturas de governança adotada nas transações nos Caso 3 e 4. Diferentemente dos casos até aqui discutidos, estes têm estruturas de mercado de monopólio, sem nenhuma disputa para a aquisição do leite dos agricultores. Essa análise dá início ao processo de estabelecimento das distinções dos custos de transação entre ambientes concorrenciais e não concorrenciais, ou seja, em diferentes estruturas de mercado de fatores.

7.3.1- Ambiente institucional

Embora com estruturas de mercado distintas, os Casos 3 e 4 também estão permeados por um ambiente institucional que, em parte, condiciona a ação dos agentes e os custos de transação. O objetivo é buscar identificar quais elementos do ambiente institucional interferem nos locais e com que intensidade. Para tanto, são analisadas as regras formais e informais.

Para o início da análise, destacamos que o ambiente institucional formal se assemelha ao encontrado nos casos anteriores, destacando-se como principais regras formais a Instrução Normativa 51 e o Código Florestal, as quais afetam diretamente a atividade leiteira. A IN 51 estabelece regras claras no que se refere à produção, transporte e industrialização do leite, enquanto que o Código Florestal impõe limites à deterioração do meio ambiente, o que atinge diretamente a atividade leiteira, por gerar muitos resíduos e demais degradações.

Porém, cabe ressaltar que a forma como essas regras são cobradas dos agricultores pertencentes ao Caso 3 e 4 são bem distintas dos Casos 1 e 2. Essa distinção reside na menor cobrança existente pelos órgãos responsáveis acerca das duas normas. No que se refere à IN 51, existe um descumprimento quase generalizado por parte dos produtores do Caso 3 e da empresa processadora, sendo que as regras impostas pela Normativa não são levadas em consideração e não interferem na ação dos agentes desse Caso. Isso ocorre porque as propriedades rurais locais são pequenas e de baixa produção de leite. Com isso, não têm recursos que permitam adequar-se às exigências da IN 51 e, em alguns casos, os produtores não têm conhecimento da mesma e de suas exigências. Portanto, o que contribui para esse descaso com a Normativa é o baixo conhecimento por parte dos produtores acerca da mesma e o desinteresse em buscar essas informações e verificar quais ações podem ser desenvolvidas em nível de unidade de produção.

Como ressaltado, a empresa que adquire leite no local do Estudo de Caso 3, também não cumpre na totalidade as exigências da IN 51, especialmente no que se refere ao transporte do produto, seleção da matéria-prima, armazenagem e industrialização. Além disso, não estimula ações de melhoria para seus fornecedores, pois enquanto os mesmos se encontram em situações precárias de produção (conforme descrito no Capítulo 6) não desperta o interesse de outras empresas para a aquisição do leite na localidade, sendo isso importante, estrategicamente, para a empresa. Isso ocorre porque a empresa pode adquirir o produto a um preço inferior, o que lhe garante vantagens estratégicas caso as características de produção permaneçam da forma que estavam quando da realização da pesquisa.

No que se refere ao Código Florestal, o que se observou é que este também é de pouco conhecimento por parte dos agricultores das duas localidades, bem como é menos cobrado pelas autoridades responsáveis. Embora a maioria das propriedades rurais inclusas nesse estudo não esteja de acordo com as normas do Código Florestal Brasileiro, não foi visualizado nenhum instrumento local de cobrança para que o mesmo seja cumprido.

A partir dessa análise, o que se observou é que, embora essas duas legislações existam, no local de Estudo 3, elas não interferem de modo significativo na conduta dos agentes. Com isso, não se visualiza a possibilidade de mudanças em curto prazo acerca da qualidade do leite e da preservação ambiental. Já no estudo 4, a IN 51 é mais levada em consideração, existe cobrança por parte da empresa, bem como os agricultores trabalham no sentido de se adequar a ela.

As questões institucionais de cunho mais geral também ocorreram nas localidades que compõem os Estudos de Casos 3 e 4, porque as mudanças ocorridas na década de 1990 foram em nível nacional. Porém, no Caso 3, não foi possível identificar mudanças locais que estivessem diretamente relacionadas às alterações no ambiente institucional na segunda metade dos anos 90, ao contrário do Caso 4.

Portanto, o fim do tabelamento de preços no ano de 1990, a estabilização da economia brasileira com o Plano Real em 1993 e a abertura comercial estabelecida especialmente através da criação do Mercosul, consolidado em 1994 quando o comércio entre os países passou a ter mais consistência, foram fatores que não tiveram influência direta na produção local do Caso 3 e tiveram influência no Caso 4. Isso pode ser observado no Quadro 24, apresentado na sequência, o qual apresenta uma comparação entre as características da produção nas localidades estudadas e a estrutura institucional presente no país em duas fases distintas: a primeira fase de 1940 até o início dos anos 90; e a segunda, do início da década de 90 até o período de realização da pesquisa.

	1ª Fase: Estagnação tecnológica e preço baixo ao consumidor - anterior a década de 1990	2ª Fase: Concorrência na indústria e crescimento tecnológico - década de 90 até o ano de 2011
Estrutura institucional vigente	<p>Baixa regulamentação sanitária;</p> <p>Alta regulamentação governamental da cadeia produtiva;</p> <p>O Estado controlava o mercado, regulando importações e/ou tabelando os preços;</p> <p>Reajuste dos preços abaixo da inflação;</p> <p>Redução dos valores pagos ao produtor;</p> <p>Falta de incentivo à pesquisa e desenvolvimento;</p> <p>Baixo poder aquisitivo da população que gerava baixa demanda;</p>	<p>Regulamentação sanitária mais rígida;</p> <p>Fim do tabelamento de preços e entrada de novas empresas no mercado;</p> <p>Redução da regulamentação governamental;</p> <p>Os preços se tornaram mais atrativos para investimentos, seja para as empresas processadoras ou para os agricultores;</p> <p>Maior incentivo a pesquisa e desenvolvimento;</p> <p>Aumento do poder aquisitivo da população e ampliação do consumo a partir do Plano Real;</p> <p>Abertura comercial (Mercosul) facilitando o fluxo de transações com o exterior;</p>
Características no Estudo de Caso 3	<p>Atividade leiteira presente na maioria das propriedades;</p> <p>Baixa exigência por parte das empresas quanto a qualidade do leite nas propriedades;</p> <p>Produção de subsistência com venda de excedentes;</p> <p>Produção não especializada e rudimentar;</p> <p>Baixo nível tecnológico;</p> <p>Matéria-prima de baixa qualidade;</p> <p>Produção instável;</p> <p>Retornos financeiros e investimentos baixos;</p> <p>Administração Tradicional.</p>	<p>Atividade leiteira presente na maioria das propriedades;</p> <p>Baixa exigência por parte das empresas quanto a qualidade do leite nas propriedades;</p> <p>Produção de subsistência com venda de excedentes;</p> <p>Produção não especializada e rudimentar;</p> <p>Baixo nível tecnológico;</p> <p>Matéria-prima de baixa qualidade;</p> <p>Produção instável;</p> <p>Retornos financeiros e investimentos baixos;</p> <p>Administração Tradicional.</p>

Características no Estudo de Caso 4	<p>Atividade leiteira presente na maioria das propriedades;</p> <p>Baixa exigência por parte das empresas quanto a qualidade do leite nas propriedades;</p> <p>Produção de subsistência com venda de excedentes;</p> <p>Produção não especializada e rudimentar;</p> <p>Baixo nível tecnológico;</p> <p>Matéria-prima de baixa qualidade;</p> <p>Produção instável;</p> <p>Retornos financeiros e investimentos baixos;</p> <p>Administração Tradicional.</p>	<p>Diminuição do número de propriedades produtoras de leite;</p> <p>Pressão para o aumento da quantidade e da qualidade do leite;</p> <p>Médio investimento em tecnologia, genética, alimentação e estrutura;</p> <p>Busca de ganhos de escala;</p> <p>Produção com melhoria na especialização;</p> <p>Melhoria da qualidade do leite;</p> <p>Produção mais estável;</p> <p>Aumento dos retornos financeiros;</p> <p>Administração tradicional.</p>
--	---	---

Quadro 24- Evolução da produção no Estudo de Caso 3 e a estrutura institucional vigente.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

Com base no quadro apresentado, fica evidente que a mudança no ambiente institucional nacional não veio acompanhada de mudanças percebidas no local de estudo 3. Compreende-se a dificuldade de interpretar esse fator, e se busca entendê-lo tendo por base a característica tanto dos agricultores locais, quanto das empresas processadoras que já adquiriram leite na localidade. Os primeiros por estarem de certa forma alienados às mudanças do mercado do leite e o quanto os sistemas produtivos têm se modificado por exigências dos consumidores, exigências legais e, especialmente, pela abertura e desregulamentação do mercado, aumento da concorrência e seleção dos produtores mais aptos nessas regiões mais concorridas. Já a empresa processadora nunca estimulou a melhoria da produção local, por encarar a baixa competitividade dos agricultores como uma estratégia competitiva para ela, pois com produtores pouco especializados, ela não perderia poder diante deles, não atrairia a concorrência e, conseqüentemente, não inflacionariam os preços da matéria-prima. A situação, portanto, ficou cômoda para as empresas e para os fornecedores.

Já no Estudo de Caso 4 o que se observa é uma transformação das propriedades locais muito semelhante às encontradas nos Estudos de Casos 1 e 2.

Focando a análise nas regras informais, é possível destacar que algumas já ficaram claras a partir da exposição anterior. Ou seja, as características dos agricultores e da empresa processadora do Caso 3 demonstram e explicam parcialmente a realidade local. Analisando primeiramente os agricultores, se percebe que os mesmos não encaram a atividade leiteira como uma atividade econômica e sim como um meio de vida, portanto, não dão importância às atualizações em conhecimento e informação. Com isso, conduzem a atividade como se esta não fosse dependente de outros setores e outros fatores, não buscando conhecê-los ou entendê-los. Além disso, não buscam defender seus interesses a partir de representação de classe e possível negociação com fornecedores de insumos ou com a empresa processadora. Isso nos leva a crer que os produtores locais são passivos e reativos, apenas seguindo as condições e regras impostas pelos outros agentes, nesse caso a empresa processadora.

Já quando a análise recai sobre a empresa processadora, é possível identificar que a mesma não está preocupada com questões de qualidade e menos ainda com a evolução produtiva de seus parceiros comerciais. Ela entende que se estes permanecerem alienados de informação, conhecimento e representatividade, não se tornarão tão cedo alvos de outras empresas processadoras, evitando que a empresa que transaciona no local precise enfrentar concorrência para a aquisição da matéria-prima. Caso tivesse que enfrentar, teria poucas vantagens competitivas, porque é de pequeno porte e possui pouco capital para a disputa. A melhor opção para ela é que permaneça dessa forma, assim garante a matéria-prima a baixo custo e uma produção final também com custos baixos, tanto de produção quanto de transação.

Devido a essa passividade dos produtores, a relação entre estes e a empresa processadora ocorre sem maiores conflitos. Os agentes são interdependentes, porém isso não é identificado pelos agricultores e, caso fosse, permitiria aos mesmos reconhecer que possuem certo poder nas negociações, o que resultaria na busca por preços e condições comerciais melhores.

Por outro lado, no Caso 4 os agricultores locais possuem alto nível de conhecimento, tanto acerca da atividade leiteira quanto do mercado do produto. Portanto, se sentem explorados pela empresa processadora, especialmente pelos baixos preços pagos ao produto e comportamentos oportunistas da companhia. Por esse motivo, os produtores buscam renegociações constantes do produto, na tentativa de obter preços melhores e reduzir o comportamento oportunista.

Como a empresa processadora também possui níveis elevados de informação e maior acesso a muitas delas, possui um poder importante. Combinado ao fato de ser a única empresa interessada em adquirir produto no local, esse poder se torna ainda mais forte, a ponto de, mesmo os agricultores sendo “politizados”, continuarem em situação menos privilegiada e enfrentarem muitos problemas transacionais, que aumentam os custos de transação.

Ou seja, os agricultores buscam defender seus interesses a partir de representação de classe e possível negociação com fornecedores de insumos ou com a empresa processadora. Isso leva a concluir que os produtores locais são proativos, não apenas seguindo as condições e regras impostas pelos outros agentes, mas buscando modificá-las a seu favor.

Já quando a análise recai sobre a empresa processadora, é possível identificar que a mesma está preocupada com questões de qualidade e a evolução produtiva de seus parceiros comerciais. Para tanto, realiza análise de qualidade do leite e efetua pagamento com base nesta. Considera que um produto de maior qualidade entregue pelos fornecedores pode elevar a qualidade do produto final da empresa, bem como reduzir custos.

Devido a essas condições expostas, a relação entre os agentes é tensa, de alta rivalidade. São comuns ações dos fornecedores no sentido de cobrar melhores condições nas negociações e diminuição do oportunismo. Alguns resultados positivos já foram obtidos por eles, como o comprometimento por parte da empresa de que não efetuará reduções bruscas no preço pago pelo produto. Porém, os mesmos destacam que as condições transacionais ainda se dão de forma que eles se sentem prejudicados, especialmente financeiramente.

7.3.2- A Economia dos Custos de Transação (ECT)

A ECT traz alguns fatores que condicionam os custos de transação em mercados específicos. É a partir desses condicionantes que essa etapa do trabalho busca fazer uma análise dos custos de transação nos Estudos de Casos 3 e 4, os quais se diferenciam dos apresentados até o momento por terem estrutura de mercado distinta, ou seja, monopônios. Torna-se fundamental essa análise, pois a comparação que será realizada no Capítulo 9 só será possível a partir do estudo detalhado dos casos.

Por condicionarem a ação dos agentes econômicos, os custos de transação desempenham papel importante no arranjo de uma cadeia produtiva, indicando um maior ou menor grau de coordenação em vista dos custos embutidos nas negociações entre as partes. Portanto, se identificou nesses Casos a presença de custos de transação *ex-ante* e *ex-post*, compreendidos como aqueles custos para preparar, negociar e salvar um acordo, bem

como os ajustamentos e adaptações quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas.

Os custos de transação *ex-ante* estão presentes quando a empresa processadora, devido à instabilidade do mercado de lácteos e às variações constantes de preços, acabam tendo mais informações acerca do mercado do que os agricultores. Portanto, a empresa tem mais condições de previsão de fatores como o preço, e não compartilham essas informações importantes com os agricultores. Os custos *ex-post* centram-se nas ações oportunistas da empresa, focadas especialmente na redução drástica do preço pago pelo produto sem comunicação prévia aos produtores, e preços baixos, bem abaixo da média do estado. A seguir, esses custos serão descritos de forma detalhada, tendo por base os condicionantes definidos pela ECT.

7.3.2.1- A ECT e seus Pressupostos Comportamentais

c) Racionalidade limitada e incompletude dos contratos

Os agentes econômicos envolvidos nas transações analisadas são incapazes de prever de forma antecipada e estabelecer medidas corretivas para qualquer evento que possa ocorrer acerca da futura realização da transação. É isso que afirma o pressuposto comportamental denominado racionalidade limitada, bem como é o que foi visualizado nos casos estudados.

No Estudo de Caso 3 esse fator é bem mais visível, pois o acesso à informações é precário, especialmente para os agricultores. Esse fator, combinado ao baixo poder de barganha dos agricultores de ambos os casos, dificulta a construção de critérios transacionais que possam considerar todas as situações atuais e possíveis alterações. Além disso, a presença de ações oportunistas, mudanças constantes no mercado nacional e internacional, e demais condutas dos agentes, não podem ser previstas na sua totalidade, o que dificulta atingir a completude dos contratos, bem como a criação de salvaguardas.

O controle das transações e os termos dos acordos são definidos pelas empresas processadoras. Porém, como não existe outra opção de comercialização da produção, os agricultores não exigem conhecer detalhadamente esses termos, especialmente porque o preço varia mensalmente e a renegociação não ocorre no local. Ou seja, uma vez iniciada a transação entre empresa processadora e agricultor, não existe nova negociação, tendo as empresas liberdade para aumentar ou reduzir os preços pagos pelo produto, da mesma forma que os agricultores podem reduzir ou aumentar a quantidade produzida. A renegociação só ocorre quando o aumento na produção por parte do agricultor é alta, o que raramente ocorre.

O fato de existir estrutura de mercado de fatores do tipo monopsônio, reduz a instabilidade para a empresa do Caso 3 e para a empresa do Caso 4 e, conseqüentemente, para os fornecedores ambos os Casos. Portanto, a alteração de conduta dos agentes é mínima, facilitando um maior conhecimento mútuo entre os agentes econômicos. Os modelos mentais criados por experiências passadas são a base de ação dos agentes, sendo que o padrão de comportamento que já foi identificado no passado é esperado no futuro e com base nesses padrões que são construídos os contratos. A tentativa é evitar que se repitam problemas contratuais já ocorridos, bem como comportamentos inoportunos para uma das partes. Assim como nos outros Casos, os agentes trabalham com base em possibilidade, pois a racionalidade limitada impede a previsão das possíveis ações individuais.

d) Oportunismo

A busca do interesse próprio com malícia está presente nos Casos 3 e 4 e decorre, em especial, da presença de assimetrias de informação. O principal problema advindo da racionalidade limitada é a emergência de comportamento oportunista por parte da empresa processadora, que acaba sustentando oportunismo *ex-ante* e *ex-post*, ou seja, ações que por meio de manipulação ou ocultamento de intenções e/ou informações, buscam auferir lucros maiores.

O oportunismo pré-contratual é o mais presente nas transações analisadas e está diretamente associado à presença de assimetria de informações. Isso ocorre porque as empresas processadoras detêm informação privada quando da realização de um contrato com os agricultores locais, sendo que tal informação é do interesse desse agente. Portanto, a presença de oportunismo e de racionalidade limitada gera custos de transação, pois implica que as condutas dos agentes, especialmente das empresas, não sejam consideradas confiáveis a partir das simples promessas de que a distribuição de ganhos prevista nos contratos seria mantida no futuro diante do eventual surgimento de eventos inesperados.

De forma mais objetiva, o oportunismo das empresas reside no não compartilhamento de informações com os fornecedores e na elaboração dos contratos visando benefício próprio. Além disso, os preços pagos são baixos comparativamente com outras regiões estudadas; bem como a empresa faz reduções drásticas no preço de um mês para outro sem comunicar os produtores ou explicar os motivos.

Porém, o que se torna um fato curioso, é que os agricultores do Caso 3 não encaram as ações oportunistas da empresa como um fator de indignação e que motive renegociação dos termos do contrato informal. Como não possuem alternativa para a comercialização do leite, aceitam todas as condutas da empresa sem contestar ou reivindicar melhores condições na

transação. Ou seja, não existe nenhuma ação de punição para o comportamento oportunista, tendo a ação oportunista custos inferiores aos benefícios para a empresa, permitindo que a mesma continue agindo com malícia sem ter nenhum prejuízo.

Um terceiro oportunismo identificado especificamente no Caso 4 diz respeito à suspeita dos agricultores de que existe manipulação nos resultados da amostra de qualidade retirada do leite. Segundo eles, a suspeita surgiu no momento que alguns agricultores, mesmo armazenando leite de forma conjunta, ou seja, tendo sua produção misturada no mesmo tanque de resfriamento, receberam resultados distintos nos testes de qualidade.

Diante dessas ações oportunistas, os fornecedores viram como única forma de reação/punição, as mobilizações no sentido de pressionar a empresa para que corrija esse tipo de conduta. Porém, os resultados não são muito satisfatórios, porque a empresa possui alto poder para agir como for melhor para ela, especialmente porque os produtores não têm opção de comercialização da produção, ou seja, as ameaças dos produtores não têm fidedignidade. Isso faz com que, para a empresa, o benefício da ação oportunista seja maior que os custos, incentivando que permaneçam com esse comportamento.

Esse processo todo descrito acerca de ambos os casos, gera uma desconfiança na intenção das partes. Portanto, a presença de oportunismo e de racionalidade limitada gera custos de transação, porque a ausência do oportunismo determinaria que as condutas dos agentes fossem consideradas confiáveis a partir da simples promessa de que a distribuição de ganhos prevista nos contratos seria mantida. Ou seja, não existe uma reputação para criar um ambiente propenso para que os agentes assumam compromissos, situação esta que pode levar ao desenvolvimento da confiança.

7.3.2.2- ECT e as Características das Transações

d) Especificidade de ativos:

O ativo analisado nessa etapa do trabalho é o leite produzido nas regiões dos Estudos de Casos 3 e 4. As características do produto dessas localidades é que indicaram se o mesmo possui algum tipo de especificidade e de que forma esta influencia nos custos e na governança das transações entre empresa processadora e agricultores locais. A análise empírica realizada nas localidades apontou a presença de especificidades distintas entre os Casos 3 e 4, como pode ser observado no Quadro 25.

Especificidades de ativos definidos pela ECT	Especificidades de ativos presentes no Caso 3	Especificidades de ativos presentes no Caso 4
a) especificidade locacional;	Presente.	Não presente.
b) especificidades derivadas da presença de ativos dedicados;	Presente.	Presente.
c) especificidade física;	Não presente.	Não presente.
d) e especificidades do capital humano;	Não presente.	Não presente.
e) especificidade temporal.	Presente.	Não presente.

Quadro 25- Especificidades de ativos presentes nos Estudos de Casos 3 e 4.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa empírica.

No Caso 3 foi identificada a presença de especificidade locacional, temporal e especificidade derivada da presença de ativos dedicados, enquanto que no Caso 4, foi identificada apenas especificidade derivada da presença de ativos dedicados. Esses fatores serão descritos na sequência:

1º Caso 3 - Especificidade locacional – Essa especificidade está relacionada aos ganhos competitivos e redução de custos pela proximidade geográfica entre as partes que transacionam. Ou seja, as propriedades rurais estão localizadas próximas à empresa que adquire leite na localidade, o que reduz custos de transporte, especialmente. Com isso, se a empresa buscasse transferir a aquisição para regiões mais distantes, demandaria maiores custos.

2º Caso 3 - Especificidade temporal (a perecibilidade) - Essa especificidade está atrelada à locacional, pois a proximidade com a indústria não só reduz custos de transporte como reduz o risco de que o produto estrague, pois o leite é um produto de alta perecibilidade. Para produtos “temporalmente específicos”, seu valor é inerentemente dependente do tempo.

3º Casos 3 e 4 - Especificidades derivadas da presença de ativos dedicados - Esse fator é o principal para entender como se estabelecem as relações transacionais entre os agentes. É possível considerar que o leite produzido nas regiões é um ativo dedicado, pois não possui outra empresa a quem os agricultores possam comercializar. Esse fator interfere de forma direta na governança da cadeia.

Essas três especificidades, juntamente com o fato de não existir concorrência entre empresas para a aquisição do leite, demonstram a importância estratégica para as empresas

em adquirir o leite nas localidades. Isso ocorre pois pode apanhar leite de propriedades que têm baixo poder de negociação, podendo ditar todas as regras transacionais, as quais são definidas com o objetivo das empresas obterem o máximo de vantagens possíveis nessas transações.

Se o nível de especificidade do ativo é baixo, a ECT destaca que as transações entre os agentes poderiam ocorrer pela via de mercado. Conforme o nível de especificidade aumenta, custos são adicionados ao processo de renegociação, resultando na ineficiência da utilização da estrutura de mercado, anteriormente adequado. Assim, passa a ser necessária a inclusão de arbitragem para a continuidade do contrato, ou mesmo pode implicar no rompimento da transação pela via de mercado, passando, então, a ser levada a efeito pela via interna (integração vertical). Esses fatores relacionados às estruturas de governança serão descritas posteriormente.

e) Frequência da transação

Diferentemente dos casos vistos até o momento, as empresas que atuam nos Casos 3 e 4 não possuem departamento especializado para coordenação e gestão das transações. Isso ocorre porque a frequência das transações é baixa. Ou seja, a negociação ocorre uma vez quando o agricultor inicia a comercialização do leite para a empresa e não existe mais renegociação. Exceto quando algum produtor aumenta significativamente a produção e renegocia o produto na busca de um preço melhor.

No Caso 4, embora exista a tentativa constante por parte dos agricultores de renegociar os termos do acordo com a empresa processadora, a mesma não aceita os termos propostos e utiliza seus próprios parâmetros para definição dos mesmos. Portanto, quando inicia a transação entre os agentes é realizado o acordo e não são mais revistos, tendo a empresa poder para alterá-los quando desejar, sem comunicar previamente os fornecedores.

A baixa frequência das transações contribui para a manutenção de cláusulas contratuais que privilegiam especialmente as empresas processadoras. Não existe nenhuma ação por parte dos fornecedores na busca de reduzir as desigualdade e melhorar as relações entre os agentes econômicos. As empresas possuem controle total dos termos dos contratos e se importam com suas condições financeiras, estas respeitando ou não as condições de seus fornecedores.

f) Incerteza na transação

Diante do que foi desenvolvido até o momento acerca dos custos de transação, já é possível inferir algumas considerações acerca do item que se refere à incerteza. Portanto, destaca-se que esse fator está presente com mais intensidade para os agricultores, porque as

empresas processadoras é quem controlam as transações e definem os termos. Bem como são elas que agem de forma oportunista e detêm maiores informações. A incerteza se refere especialmente ao preço que receberão pelo produto, o que dificulta o planejamento por parte dos agricultores.

7.4- Governança e Contratos: estruturas, formas e atributos

A análise das estruturas de governança predominantes nos Estudos de Casos 3 e 4 traz aspectos novos se comparada aos Casos 1 e 2. Isso ocorre porque se tratam de transações que ocorrem em ambiente de monopólio, o que impõe condições distintas. Ou seja, os custos de transação são diferentes e com intensidades distintas dos casos anteriores, o que gera governança diferente, buscando reduzir esses custos.

As estruturas de poder também são determinantes na governança dos Casos 3 e 4. As empresas processadoras atuantes nas regiões têm total poder e controle das transações, em detrimento do poder e controle dos agricultores. Esse fator faz com que definam e coordenem o processo de formulação de regras. O ambiente sem concorrência e a presença de assimetria de informações são os fatores principais para o maior poder das companhias.

Se levada em consideração a classificação de Fiani (2002), destaca-se que o tipo de contrato adotado pelos agentes é aquele que dá o direito de se estabelecer uma relação de autoridade, isto é, são instituídos no presente e com direito de eleger no futuro um desempenho específico entre várias performances definidas previamente. Nesse caso, um dos agentes define o que o segundo vai executar. Assim, não é necessário antecipar todas as circunstâncias futuras, nem mesmo as ações de cada ator, bem como não demanda a recontração sucessiva.

Já na classificação de Williamson (1996), se destaca que os contratos locais se enquadram no que ele chama de contratos de *forbearance*/tolerância. Esse contrato se adequa mais às transações complexas e de longa duração, visto que apresentam ativos altamente específicos e altos riscos de oportunismo, ocorrendo uma tendência de internalização da transação. Esses contratos internos estão subordinados ao sistema hierárquico presente, podendo ser mais incompletos e/ou resolver disputas internamente.

No que se refere às inter-relações que a ECT apresenta entre governança, especificidade de ativos e frequência; frequência, características do investimento e governança; e, ainda, incerteza, especificidade de ativos e governança, estas podem ser

observadas a seguir. O que se objetiva é confrontar a teoria com o que foi observado a campo nos Estudos de Casos 3 e 4.

O Quadro 26 apresenta a inter-relação entre frequência e especificidade de ativos, apontando para a governança ideal. Tendo por base as realidades estudadas e a suas relações com a orientação teórica, se constatou que o ideal para as relações comerciais analisadas seria estabelecer uma governança trilateral ou unificada e contrato neoclássico. Vindo de encontro do que indica a teoria, pôde-se observar que esse tipo de governança e de contrato não foi identificado como predominantes nos Caso 3 e 4.

		Especificidade de Ativos		
		Não específico	Misto	Específico
Frequência	Baixa	Mercado (contrato clássico)	Trilateral (contrato neoclássico)	Trilateral ou governança unificada (contrato neoclássico)
	Alta	Mercado (contrato clássico)	Bilateral (contrato relacional)	Governança unificada (contrato relacional)

Quadro 26 – Governança e contratos adequados para as transações dos Casos 3 e 4, tendo por base Frequência das transações e Especificidade de Ativos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Williamson (1996).

Portanto, com base na classificação apresentada por Williamson, o qual distingue a governança em mercado, trilateral, bilateral e governança unificada, se entende que as transações analisadas nos Casos 3 e 4 se aproximam mais da governança unificada.

Esse tipo de governança unificada considera que os ativos transacionados nesse caso não são padronizados, com altas chances de surgimento de conflitos de solução difícil, especialmente pelo alto grau de risco da transação. É estabelecida com base em contratos de *forbearance*/tolerância. A opção desse tipo de governança é pela organização interna das trocas, ou seja, as transações muito idiossincráticas são caracterizadas pela assiduidade da identidade na inter-relação conectada a uma adaptação extensa do preço e da quantidade.

O fato de não existir mais de uma opção para comercialização do leite produzido nas propriedades o torna de elevada especificidade para os agricultores, ou seja, ou os agricultores comercializam para a empresa e seguem suas regras, ou precisam parar a produção por não ter a quem comercializar. Esse fator, combinado ao fato do elevado poder das empresas, faz com que as transações sejam coordenadas de forma total pela empresa, em que os agricultores não têm participação alguma nas decisões. Dessa forma, o processo de governança se assemelha à

governança hierárquica, mesmo não havendo posse dos meios de produção por parte da empresa, mas a mesma define quanto quer pagar pelo produto e demais termos do acordo.

Quando a análise se concentra nas relações entre Incerteza e Especificidade de Ativos, podemos observar no Quadro 27, que a ECT demonstra que a Incerteza é média e a Especificidade de Ativos alta, o ideal seriam contratos ou integração vertical. Porém, o que se observa nos locais analisados é que o tipo de governança é híbrida, mas está muito mais próximo da governança hierarquia/integração vertical do que mercado.

Especificidade de Ativos	Incerteza		
	Baixa	Média	Alta
Baixa	Mercado	Mercado	Mercado
Média	Contrato	Contrato ou integração vertical	Contrato ou integração vertical
Alta	Contrato	Contrato ou integração vertical	Integração vertical

Quadro 27 - Governança e contratos adequados para as transações dos Casos 3 e 4, tendo por base Especificidade de Ativos e Incerteza.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brickley, Smith e Zimmerman (1997).

Williamson (1985) destacou que as estruturas de governança são, majoritariamente, estabelecidas a partir dos atributos e aspectos comportamentais e podem ser Mercado, Hierarquia ou Forma híbrida. Nos Estudos de Casos 3 e 4, se observa que a estrutura de governança é híbrida, mas numa análise comparativa com os Casos 1 e 2 desse estudo, se localiza mais próxima de uma estrutura hierárquica do que via mercado.

A governança envolve ativos específicos, e por existir alta assimetria de poder uma das partes controla totalmente os processos transacionais. De certa forma, as empresas não têm a propriedade, mas tem controle parcial sobre os seus fatores de produção, pois ela pode definir o preço a pagar o que melhor lhe convém. Por outro lado, não têm controle sobre a qualidade do produto ou quantidade, fatores importantes para a produção. O avanço do controle é no sentido do sector que produz os fatores de produção utilizados pelas empresas, ou seja, para trás da cadeia.

Embora não possa ser considerada uma integração vertical, existem algumas vantagens da integração vertical que também são alcançadas pelas empresas a partir da governança adotada nos Casos 3 e 4 estudados, são elas: eliminação de custos desnecessários de mercado ou de transações; redução de custos a partir da barganha; diminuição nos custos

de coletar, processar e usar informações; redução dos custos de transação por reduzir conflitos, especialmente derivados de comportamento oportunista, porque as empresas detêm poder superior; redução da incerteza para as empresas e aumento para o agricultor. Além disso, poderia facilitar a troca eficiente de informações (o que não ocorre), e garantir uma maior confiabilidade no fornecimento.

Fica claro, portanto, que as vantagens são majoritariamente para as empresas, o que presume uma situação cômoda para as mesmas. O controle total que possui na transação faz com que paguem preços significativamente mais baixos para seus fornecedores, se comparado aos Casos 1 e 2, em que os ambientes eram de alta concorrência. Essa comparação já dá um indicativo da interferência que as estruturas de mercado têm nas estruturas de governança.

Por fim, se objetiva analisar os atributos das estruturas de governança dos Casos 3 e 4, em que se constatou que existe um grau de incentivo baixo, alto controle administrativo, e baixo regime de lei contratual. Diante disso, é possível identificar no Quadro 28 que, com essa classificação dos atributos, a indicativa é de governança hierárquica, o que já foi discutido acima.

Estruturas de Governança	Atributos		
	<i>Grau de incentivo</i>	<i>Controle administrativo</i>	<i>Regime de lei contratual</i>
<i>Mercado</i>	++	0	++
<i>Híbrida</i>	+	+	+
<i>Hierarquia</i>	0	++	0

(++) forte (+) semi-forte (0) fraco

Quadro 28 – Relação entre estruturas de governança e seus atributos nos Casos 3 e 4.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Williamson (1991).

7.4.1- Reflexo da estrutura, conduta e governança nas características da atividade leiteira.

As características da atividade leiteira da localidade do Estudo de Caso 3 são diferentes das encontradas nos Casos descritos anteriormente. Foi possível identificar que a atividade leiteira local – conforme descrito no Capítulo 6 - é pouco qualificada, resultando em produtos de baixa qualidade, com baixo emprego de tecnologias e mão de obra não qualificada. A valorização financeira é menor devido a esses fatores e por não existir concorrência entre as empresas para a aquisição da matéria-prima.

Essa menor remuneração acaba dando sequencia a um círculo vicioso, porque com

menos recursos financeiros, fica comprometido o investimento e a melhoria das condições de produção, pois a escala é baixa e a lucratividade não permite melhorar as condições de produção. Por fim, ao contrário do relatado nos Casos 1 e 2, não foi identificado investimento em conforto para os membros da família. Como apontado pelos agricultores, a lucratividade da atividade não permite comprar confortos desejados pela família.

Já as características da atividade leiteira da localidade do Estudo de Caso 4, demonstram uma produção altamente qualificada, com produção de qualidade e emprego de tecnologia, boa genética dos animais e mão de obra qualificada. Comparativamente aos Casos 1 e 2, a qualificação é menor, mas mesmo assim alta. Apesar desses fatores, se constatou uma baixa valorização financeira, devido a não existência de concorrência entre as empresas para a aquisição da matéria-prima. Os preços mais baixos recebidos pelo produto dificultam a manutenção e evolução da atividade, bem como reduzem as possibilidades de investimento em comodidade para a família.

7.4.2- Síntese

Para finalizar e resumir a análise da governança das transações nos Estudos de Casos 3 e 4 é apresentado, a seguir, o Quadro 29, no qual constam as principais informações descritas nessa seção do trabalho. Para tanto, são apresentados os resultados dos pressupostos comportamentais e atributos das transações, bem como o tipo de governança adotada pelos agentes locais.

Fatores que afetam os Custos de Transação		Governança	Características da Atividade
Oligopólio Concorrencial – Caso 3 e 4			
Atributos das Transações		<p>A governança adotada é Híbrida, mas com características mais próximas da Hierarquia do que do Mercado.</p> <p>A governança envolve ativos específicos, e por existir alta assimetria de poder uma das partes – a empresa - controla totalmente os processos transacionais. De certa forma, a empresa não tem a propriedade, mas tem controle parcial sobre os seus fatores de produção, pois ela pode definir o preço a pagar que melhor lhe convém. Por outro lado, não tem controle sobre a qualidade do produto ou quantidade, fatores importantes para a produção. O avanço do controle é no sentido do sector que produz os fatores de produção utilizados pela empresa, ou seja, para trás da cadeia.</p>	<p>Atividade pouco qualificada, resultando em produtos de baixa qualidade, com baixo emprego de tecnologias e mão de obra não qualificada. A valorização financeira é menor.</p> <p>Com menos recursos financeiros, fica comprometido o investimento e a melhoria das condições de produção, já que a escala é baixa e a lucratividade não permite melhorar as condições de produção.</p> <p>Não foi identificado investimento em conforto para os membros da família.</p>
Frequência	Baixa		
Incerteza	Presente para mais para os agricultores		
Especificidad e dos ativos	Alta – agricultores tem uma opção de comercialização.		
Pressupostos das Transações			
Racionalidad e Limitada	Presente		
Oportunismo	Presente mais por parte da empresa		

Quadro 29- Custos de transação e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite nos Estudos de Casos 3 e 4.

Fonte: Organizado pela autora com base nos dados da pesquisa.

CAPÍTULO 8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.2- Estrutura – Conduta – Governança na Cadeia Produtiva do Leite no Rio Grande Do Sul: transações entre agricultores e empresas processadoras

Essa etapa do trabalho visa demonstrar as inter-relações existentes entre estrutura de mercado de fatores, conduta dos agentes e estruturas de governança. Com isso, se objetiva analisar os quatro casos de forma conjunta e buscar estabelecer um padrão baseado na repetição dos casos de monopólio e oligopólio concorrencial.

A constatação inicial e primária da pesquisa demonstrou várias conformações da cadeia produtiva do leite no estado do RS. Com base nos casos estudados, podem ser identificadas as variações demonstradas na Figura 29, em que ressalta a existência de cadeias mais curtas e outras mais longas, com maior ou menor número de intermediários nas transações. Em alguns casos foi possível identificar a presença de postos de recebimento e a passagem do produto por mais de uma indústria, o que, conseqüentemente, aumenta o comprimento da cadeia produtiva e o número de agentes transacionando.

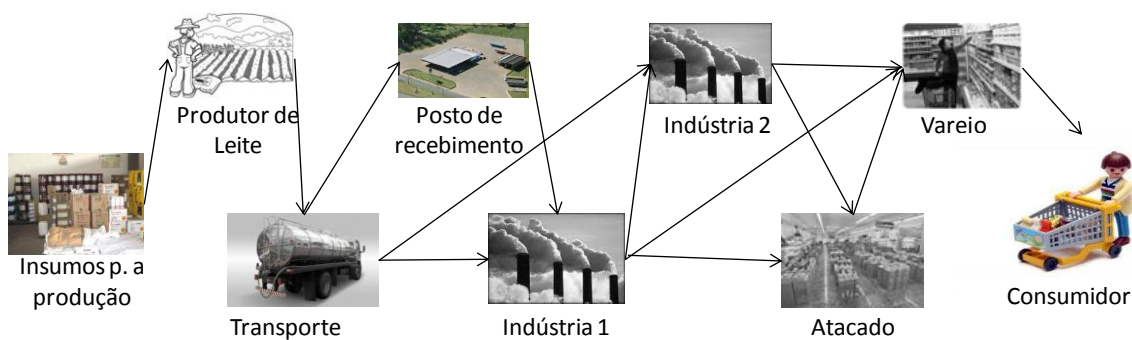


Figura 29- Diferentes conformações da cadeia produtiva do leite encontradas nos Estudos de Casos.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa

Acerca dessa constatação, não foi realizada nenhuma investigação maior, por que a pesquisa se concentrou nas relações e transações entre produtores rurais e empresas processadoras. Diante dessas transações, o arcabouço teórico utilizado permitiu uma análise em profundidade, especialmente no que se refere às estruturas de mercado, a conduta das empresas e agricultores e as estruturas de governança utilizadas.

Num primeiro momento, a análise se concentrou nas principais características da atividade leiteira nos quatro casos estudados. Concluiu-se, a partir da análise do Quadro 30, que os casos de concorrência demonstraram que a atividade leiteira nas propriedades rurais é altamente qualificada, assim como um dos casos de monopsônio; já o outro caso, desenvolvido em Mata - RS, em que inexistiu concorrência apresentou baixa qualificação da produção. De certa forma, é possível, com isso, destacar que, para os casos analisados as características da atividade não são as únicas responsáveis pela definição das estruturas de mercado de fatores, pois não foi possível identificar um padrão nos estudos analisados. Se as características da atividade tivessem ligação direta com as estruturas de mercado, teríamos encontrado semelhanças acerca desse quesito nos dois casos de oligopsônio concorrencial e nos dois casos de monopsônio.

Porém, é possível afirmar que os casos de monopsônio predominam em regiões ou com baixa qualificação e baixa escala produtiva, ou regiões distantes das agroindústrias. Ou seja, predomina nas regiões que não são atrativas estrategicamente para as empresas processadoras.

Principais características da atividade leiteira nos casos estudados				
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
	Concorrência	Concorrência	Monopsônio	Monopsônio
Qualidade da matéria-prima	Alto	Alta	Baixa	Alta
Nível tecnológico adotado	Alto	Alto	Baixa	Médio
Prioridade dada à atividade leiteira	2ª ativ. mais importante	2ª ativ. mais importante	2ª ativ. mais importante	1º ou 2º lugar
Características administrativas produtores rurais	Próximas a empresarial	Próximas a empresarial	Tradicional/Rudimentar	Tradicional
Busca de informações acerca da atividade leiteira	Alta	Alta	Baixa	Alta
Escala produtiva	Alta	Alta	Baixa	Baixa/média
Grau de profissionalização	Alto	Alto	Média	Alto

Quadro 30- Características da atividade leiteira nos quatro casos analisados.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

No que se refere à análise das estruturas de mercado de fatores, se destaca que nos casos 1 e 2, foram encontradas transacionando com os agricultores seis e cinco empresas processadoras respectivamente. O número de empresas gera um ambiente de alta rivalidade, ao contrário do observado nos casos 3 e 4, em que só existe uma empresa transacionando. Essa diferença na rivalidade pode ser observada no Quadro 31.

Fatores que intensificam a rivalidade (PORTER, 2009)	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
a) alto número de competidores, com poder e tamanho que equivalem, ou seja, sem uma liderança setorial notável;	Ocorre.	Ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.
b) crescimento lento da indústria, que limita sua capacidade de absorver uma nova empresa sem deprimir as vendas e o desempenho financeiro das já estabelecidas;	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.
c) rivais com forte compromisso com o negócio e que mantenham ambições de liderança, quando seus objetivos forem além do desempenho econômico em determinado setor;	Ocorre.	Ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.
d) as empresas utilizam díspares métodos de competição, possuem diversidade de objetivos, gerando uma falta de familiaridade;	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.
e) presença de altas barreiras à mobilidade (custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, barreiras à entrada e à saída, ativos especializados, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais e restrições de ordem governamental e social);	Ocorre.	Ocorre.	Ocorre parcialm.	Ocorre parcialm.
f) um passado marcado por fortes retaliações aos entrantes;	Ocorre parcialm.	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.
g) empresas estabelecidas com recursos substanciais para a disputa;	Ocorre.	Ocorre.	Não ocorre.	Ocorre.
h) ociosidade de produção que pode satisfazer todas as necessidades futuras prováveis dos fornecedores;	Ocorre.	Ocorre.	Ocorre parcialm.	Ocorre.
i) empresas estabelecidas com alto grau de comprometimento com a indústria e ativos	Ocorre parcialm.	Ocorre.	Ocorre.	Ocorre.

com baixa liquidez nela empregados;				
j) concorrentes numerosos ou bem equilibrados, ou divergentes;	Ocorre.	Ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.
k) capacidade aumentada em grandes incrementos;	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.
l) grandes interesses estratégicos.	Ocorre.	Ocorre.	Ocorre..	Ocorre.

Quadro 31: Fatores que intensificam a rivalidade e sua ocorrência nos quatro casos analisados.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa e nas contribuições de Porter (2009)

Já no que se refere às barreiras à entrada, o Quadro 32 apresenta as barreiras presentes para o setor primário nos diferentes casos analisados, enquanto que o Quadro 33 traz as barreiras em nível agroindustrial, também mostrando os quatro casos comparativamente. Analisando o Quadro 32, fica visível que as barreiras para os agricultores são maiores nos casos 1 e 2, ou seja, nos caso de oligopsônio concorrencial. Já nos casos de monopsônio, as barreiras à mobilidades da produção leiteira são quase nulas.

A análise do Quadro 33 demonstra, da mesma forma, que as barreiras são maiores também para as agroindústrias envolvidas em ambientes de maior rivalidade. As empresas em ambientes sem concorrência tem como maior barreira à mobilidade a dificuldade de ingressar em outros mercados mais concorridos, caso saiam dos mercados de monopsônio analisados.

Barreiras à mobilidade	Produção primária Caso 1	Produção primária Caso 2	Produção primária Caso 3	Produção primária Caso 4
Custos de mudança dos clientes	Não ocorre.	Não ocorre.	Não presente.	Não presente.
Necessidade de capital	Ocorrem.	Ocorre.	Não presente.	Presente.
Economias de escala	Ocorrem.	Ocorre.	Não presente.	Presente.
Vantagens das empresas estabelecidas independente de tamanho	Ocorre.	Ocorre.	Não presente.	Não presente.
Acesso desigual aos canais de distribuição	Não ocorre.	Não ocorre.	Não presente.	Não presente.
Políticas públicas restritivas	Ocorre.	Ocorre.	Não presente.	Não presente.
Expectativa de retaliação	Não ocorre.	Não ocorre.	Não presente.	Não presente.

Quadro 32- Barreiras à mobilidade em nível de produção agropecuária nos nos quatro casos analisados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Barreiras à mobilidade	Nível agroindustrial Caso 1	Nível agroindustrial Caso 2	Nível agroindustrial Caso 3	Nível agroindustrial Caso 4
Custos de mudança dos fornecedores	Ocorre.	Ocorre.	Não presente.	Não presente.
Necessidade de capital	Ocorre.	Ocorre.	Presente parcialm.	Presente parcialm.
Economias de escala	Ocorre.	Ocorre.	Não presente.	Não presente.
Vantagens das empresas estabelecidas independente de tamanho	Ocorre parcialm.	Ocorre parcialm.	Presente parcialm.	Não presente.
Acesso desigual aos canais de distribuição	Não ocorre.	Não ocorre.	Não presente.	Não presente.
Políticas públicas restritivas	Não ocorre.	Não ocorre.	Não presente.	Não presente.
Expectativa de retaliação	Ocorre.	Ocorre.	Não presente.	Presente.

Quadro 33- Barreiras à mobilidade em nível agroindustrial nos quatro casos analisados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As possibilidades ou não de substituíbilidade da matéria-prima leite para a operação das empresas processadoras é outro condicionante da estrutura de mercado analisada. Esse fator parte do princípio de que as empresas em uma indústria competem com outras indústrias que fabricam produtos substitutos, reduzindo as possibilidades de lucratividade. Porém, o questionamento se concentra na questão: é possível para às empresas processadoras de leite produzir seus produtos com outra matéria-prima que não seja o leite? A resposta é que não existe matéria-prima que substitua o leite, sendo zero a substituíbilidade desse produto na indústria de laticínios. Por outro lado, se a análise de substituíbilidade for realizada de forma distinta, com foco no mercado e não na matéria-prima, pode-se dizer que as empresas processadoras poderiam buscar a matéria-prima em outras regiões, substituindo o leite das regiões de estudo pelo leite produzido em outras regiões.

A análise do poder dos compradores (empresas processadoras) tem por base os determinantes definidos por Porter (1986, 1998, 2009) e Morvan (1991), e a análise comparativa dos casos pode ser visualizada no Quadro 34. O que se observou nos casos analisados é que, em todos, o poder das empresas processadoras é alto, porém, nos ambientes de monopólio esse poder é potencializado. Tendo maior poder, as empresas utilizam-se disso para controlar as transações e agir de forma oportunista na tentativa de obter maiores lucros.

Determinantes do poder dos compradores	Caso 1.	Caso 2.	Caso 3.	Caso 4.
a) ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;	Ocorre.	Ocorre.	Ocorre.	Ocorre.
b) os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;	Ocorre.	Ocorre.	Ocorre.	Ocorre.
c) os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;	Ocorre parcialm.	Ocorre parcialm.	Ocorre.	Ocorre.
d) ele enfrenta poucos custos de mudança;	Ocorre parcialm.	Ocorre parcialm.	Não ocorre.	Não ocorre.
e) consegue lucros baixos;	Ocorre.	Ocorre.	Ocorre.	Ocorre.
f) quando são uma ameaça concreta de integração para trás;	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.
g) o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador, e;	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.
h) o comprador tem total informação.	Ocorre parcialm.	Ocorre parcialm.	Ocorre.	Ocorre.

Quadro 34: Fatores que determinam o poder dos compradores nos quatro casos analisados.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa e dados de Porter (1986, 1998, 2009) e Morvan (1991).

Da mesma forma que o item anterior, os condicionantes do poder dos fornecedores são definidos por Porter (1986, 1998, 2009) e Morvan (1991) e são apresentados no Quadro 35.

Nesse Quadro, também são mostrados os resultados comparativos dos quatro casos estudados. Mais uma vez, ficou visível no estudo que o poder dos fornecedores dos Casos 1 e 2 é superior ao dos fornecedores dos Casos 3 e 4. Isso ocorre, especialmente, porque o fato de existir um ambiente de forte rivalidade nos casos 1 e 2 permite que os agricultores tenham opções de escolha para comercialização da produção. Isso, combinado ao fato das empresas necessitarem de matéria-prima em quantidade, aumenta o poder dos agricultores. Por outro lado, os agricultores dos casos 3 e 4, que só tem uma opção para comercialização de sua produção, acabam não tendo poder de interferir nos termos do contrato, porque se não comercializarem com aquela empresa não tem outra para efetuar a venda.

Condicionantes do poder dos fornecedores	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
a) é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.
b) não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;	Ocorre parcialm.	Ocorre parcialm.	Não ocorre.	Não ocorre.
c) a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.
d) o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;	Ocorre.	Ocorre.	Ocorre.	Ocorre.
e) os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;	Ocorre parcialm.	Ocorre.	Não ocorre.	Ocorre parcialm.
f) o grupo de fornecedores é uma ameaça de integração para frente	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.

Quadro 35: Fatores que determinam o poder dos fornecedores nos quatro casos analisados.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

No que se refere a análise dos diferentes determinantes das estruturas de mercado nos quatro casos pesquisados, foi possível identificar características muito similares entre os dois casos de monopólio e, também, entre os dois casos de concorrência. Conforme apresentado no Quadro 36, os únicos fatores que não estão em conformidade se referem às estruturas de

monopsônio, em especial às barreiras à mobilidade para fornecedores, pois se compreendeu que para os agricultores do Estudo de Caso 3 não existem barreiras à mobilidade significativas que justificassem serem exploradas na pesquisa. Os demais fatores demonstram similaridade importante entre os casos das estruturas de mercado idênticas, enquanto apontam para diferenciações importantes entre as estruturas distintas.

Dessa forma, um modelo pode ser identificado, como descrito no Quadro 36 e no Capítulo 5. Porém, essa constatação segue a lógica determinada pela Teoria da Organização Industrial, porque esses condicionantes necessitariam ser distintos para corresponderem a estruturas distintas e, quando semelhantes, apontariam estruturas de mercado também análogas. Por esse motivo, os casos de concorrência correspondem às características homeomorfas, bem como os casos de monopsônio.

Determinantes das Estruturas de Mercado de fatores				
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
	Concorrência	Concorrência	Monopsônio	Monopsônio
Concentração do setor	Concentração no ramo das agroind., ao mesmo tempo que surgem diversas pequenas empresas. A concentração existente não tem afetado a concorrência no local.		A empresa é de pequeno porte e inexistente concorrência.	
Relacionamento com concorrentes	Alto grau de rivalidade entre as empresas processadoras, disputas constantes, aumento de serviços e garantias, além de guerra de preços para conquistar os fornecedores.		Não possui concorrentes.	
Poder dos compradores – empr. Processad.	Poder superior ao dos agricultores: empresas concentradas, maior acesso à informações de mercado, produtos pouco diferenciados, baixos custos de mudança, lucros baixos, etc.		Poder superior ao dos agricultores: empresas concentradas, maior acesso à informações de mercado, produtos pouco diferenciados, lucros baixos, etc.	
Poder dos fornecedores- agricultores	A concorrência da região aumenta o poder dos fornecedores, porém ainda é menor que das empresas processadoras. Sem produtos substitutos, os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados, etc.		Os agricultores possuem baixo poder nas transações com a empresa.	
Barreiras à mobilidade – empresas	Estão presentes, sendo as principais: custos de mudança dos fornecedores, necessidade de capital, economias de escala, vantagens das companhias estabelecidas independente de tamanho, expectativa de alta retaliação por parte dos		Estão presentes: necessidade de capital, vantagens das companhias estabelecidas independente	Estão presentes: necessidade de capital, expectativa de retaliação, localização das propriedades, relações com

	concorrentes.	de tamanho.	intermediários.
Barreiras à mobilidade-fornecedores	Presentes e afetam as decisões dos agricultores: necessidade de capital, economias de escala, vantagem das propriedades estabelecidas independente do tamanho, e políticas públicas restritivas.	Não estão presentes.	Estão presentes: necessidade de capital, economias de escala.
Substituibilidade e da MP	Não existe matéria-prima que substitua o leite. Porém, as empresas processadoras poderiam substituir o leite da região de estudo 1 e 2 pelo leite produzido em outras regiões.	Não existe matéria-prima que substitua o leite. A empresa poderia substituir o leite da região de estudo 3 e 4 pelo leite produzido em outras regiões, mas com custos de mudança.	

Quadro 36 – Análise dos condicionantes das estruturas de mercado e das correlações entre os diferentes casos analisados.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

A próxima apreciação se concentra na parte mais reveladora da pesquisa, a qual aponta de fato para resultados que levam a o estabelecimento de proposições teóricas. A partir desses resultados se pode inferir sobre a conduta dos agentes e as estruturas de governança para as diferentes estruturas de mercado estudadas.

Assim como foram identificadas anteriormente estruturas de mercado com características distintas, também foram relacionadas com essas estruturas os principais comportamento por parte dos agentes. Diante da análise comparativa, ficou claro que o comportamento dos agentes (tanto agricultores, quanto empresas processadoras) na estrutura de oligopsônio é muito parecido, não sendo identificadas condutas divergentes significas.

Nos casos de Monopsônio, as ações dos agentes também se assemelham, exceto a conduta dos agricultores, porque no Caso 4 adotaram as manifestações como ações para reduzir o poder da empresa processadora, mas sem sucesso. Ou seja, os agricultores do Caso 3 são mais passivos às ações oportunistas das empresas, enquanto que os do Caso 4 buscam reivindicar maior poder nas negociações, mesmo sem terem conseguido. Esses fatores podem ser visualizado no Quadro 37.

Conduta dos agentes na cadeia produtiva do leite em diferentes estruturas de mercado de fatores.		
Condutas dos agentes	Caso 1 e Caso 2 Concorrência	Caso 3 e Caso 4 Monopsônio
Empresas Processadoras	Estratégias/ações para ganhos competitivos; Tentativa de conquistar maior número de fornecedores a partir da guerra de preços.	Estratégias/ações para manutenção do Monopsônio; Estratégias /ações para acordos entre empresas e diminuição da concorrência regional;
Agricultores/ Fornecedores	Estratégias /ações para obtenção de vantagens a partir da concorrência entre empresas; Ameaças constantes para obter melhores preços.	Estratégias/ações para diminuição do poder do Monopsônio. Estratégias /ações para buscar/provocar a concorrência entre empresas e os consequentes benefícios. Agricultores do Caso 4 adotaram as manifestações como ações para reduzir o poder da empresa processadora, mas sem sucesso.

Quadro 37 - Conduta dos agentes na cadeia produtiva do leite em diferentes estruturas de mercado de fatores.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

No que se refere às estruturas de governança, essas podem ser visualizadas na Figura 30. Essa figura mostra os três tipos possíveis de governanças, com base na ECT, quais sejam Mercado, Híbrida e Hierarquia. O que foi constatado na pesquisa é que nos dois casos de Concorrência e nos dois casos de Monopsônio, a governança adotada é Híbrida. Porém, nos casos de Oligopsônio concorrencial, existem características de estrutura de governança via Mercado, enquanto que nos casos de Monopsônio, foram encontradas características de estrutura de governança Hierárquica. A Figura a seguir busca demonstrar onde se localizariam as estruturas dos Casos analisados, tendo por base as características destacadas pela teoria e as características identificadas nos casos analisados e descritas no Capítulo 7. Portanto, seguindo esse raciocínio, se pode afirmar que estruturas de mercado distintas podem implicar em estruturas de governança também diferentes, mesmo que na mesma cadeia produtiva.

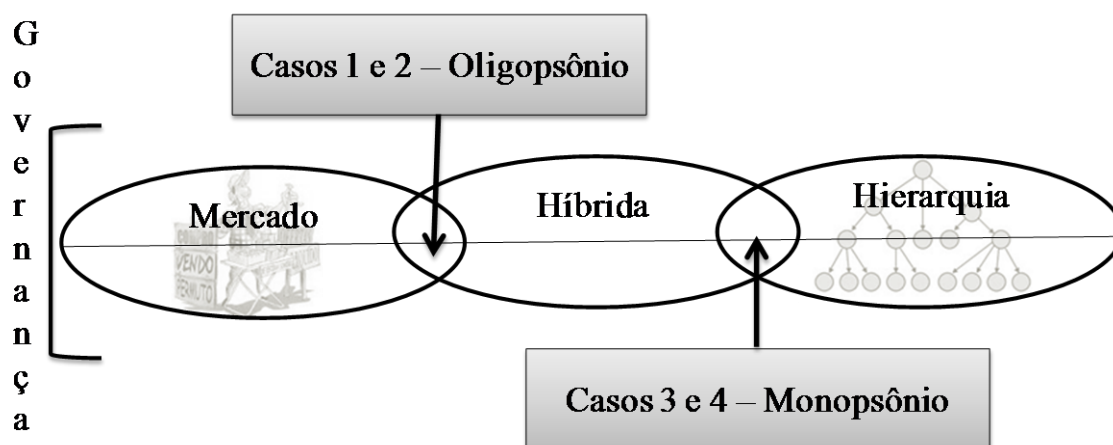


Figura 30– Estruturas de mercado e respectivas estruturas de governança na cadeia produtiva do leite no RS.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa

Para dar maior detalhamento ao que foi proposto anteriormente, apresenta-se no Quadro 38 as principais características dos custos de transação, das estruturas de governança e das características das transações decorrentes destas, nas diferentes estruturas de mercado de fatores analisadas. Portanto, foi possível comprovar a replicação de resultados nos casos com estruturas de mercado de fatores idênticas. Com isso, comprovou-se uma inter-relação direta entre estruturas de mercado, conduta dos agentes, estruturas de governança e níveis de investimentos na atividade leiteira. Na sequência, no Quadro 39, são apresentados os resultados principais da pesquisa, bem como detalhados, posteriormente, a partir da discussão das proposições teóricas.

Custos de Transação	Casos 1 e 2 Concorrência	Casos 3 e 4 Monopsônio	Casos 1 e 2 Concorrência	Casos 3 e 4 Monopsônio	Casos 1 e 2 Concorrência	Casos 3 e 4 Monopsônio
Atributos das Transações			Governança		Características da Atividade	
Frequência	Alta – Mensal	Baixa	A governança adotada é Híbrida, com características mais próximas do Mercado que de Hierarquia. Há constante troca de parceiros comerciais; o preço é o principal fator de decisão para estabelecer ou não a transação; os contratos são informais, bilaterais e são priorizados contratos relacionais.	A governança adotada é Híbrida, com características mais próximas da Hierarquia do que do Mercado. A governança envolve ativos específicos, e por existir alta assimetria de poder uma das partes – a empresa - controla totalmente os processos transacionais. A empresa não tem a propriedade, mas tem controle parcial sobre os seus fatores de produção, pois pode definir o preço a pagar que melhor lhe convém. Por outro lado, não tem controle sobre a qualidade do produto ou quantidade, fatores importantes para a produção. O avanço do controle é no sentido do setor que produz os fatores de produção utilizados pela empresa, ou seja, para trás da cadeia.	Atividade leiteira altamente qualificada, produto de alta qualidade, alta tecnologia e mão de obra qualificada. A remuneração da produção é alta e, como consequência, se observa maiores investimentos por parte dos agricultores, especialmente na adoção de tecnologia e inovação. Investimento também, em maior conforto dos membros da família.	Não segue um padrão: Caso 3 - Atividade pouco qualificada, resultando em produtos de baixa qualidade, com baixo emprego de tecnologias e mão de obra não qualificada. A valorização financeira é menor. Caso 4 - Atividade leiteira qualificada, produto de alta qualidade, alta tecnologia e mão de obra qualificada. Casos 3 e 4 - Não foi identificado investimento em conforto para os membros da família.
Incerteza	Presente para ambos os agentes	Presente mais para os agricultores				
Especificidade dos ativos	Média- maior para as empresas processadoras.	Alta – agricultores têm apenas uma opção de comercialização.				
Pressupostos das Transações			São estabelecidos contratos informais de um mês, em que são acordados a quantidade e o preço do produto anteriormente à entrega do mesmo; a qualidade não é testada e políticas de financiamento não são aceitas pelos produtores; agricultores podem trocar de comprador sempre que acharem mais vantajoso, mas primam pelo contato de longo prazo e, para isso, fazem ameaças constantes às empresas para que cubram a oferta de outras.			
Racionalidade Limitada	Presente	Presente				
Comportamento Oportunista	Presente em ambos os agentes.	Presente mais por parte da empresa. Os agricultores têm menos oportunidades de agir de forma oportunista				

Quadro 38 – Custos de transação, governança e características da atividade nas diferentes estruturas de mercado analisadas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

8.2- Conclusões

Na presente pesquisa, buscou-se identificar os principais fatores que interferem nas estruturas de governança nas transações entre agricultor e empresa processadora em diferentes estruturas de mercado na cadeia produtiva do leite. Para tanto, como norteadoras da pesquisa foram elencadas algumas questões, as quais se tentaram responder a partir de pesquisa empírica e orientação teórica (Nova Economia Institucional, Economia dos Custos de Transação e Organização Industrial). Para responder essas questões, bem como atingir os objetivos da pesquisa, foi realizado uma pesquisa empírica envolvendo quatro Estudos de Casos distintos. Dois desses casos compreenderam estruturas de mercado de fatores de monopólio e dois de oligopólio concorrencial. Esses casos foram escolhidos de forma intencional, visando fazer replicações literais, ou seja, dois casos iguais e duas estruturas distintas.

Para tanto, a pesquisa empírica foi conduzida tendo por base atingir o objetivo principal do trabalho que foi identificar, descrever e analisar diferentes estruturas de mercado de matérias-primas na cadeia produtiva leiteira do Rio Grande do Sul, e a sua influência sobre a conduta dos agentes e sobre a governança da mesma. Com o desenvolvimento e finalização da pesquisa, foi possível tanto responder as questões norteadoras, quanto atingir os objetivos do estudo, como pode ser observado a seguir.

A primeira questão base da pesquisa indagava qual a implicação de estruturas de mercado distintas sobre a conduta de produtores e indústrias de leite, e qual o efeito sobre a governança da cadeia produtiva. Os resultados da pesquisa mostraram que em ambientes de Oligopólio Concorrencial a frequência e a incerteza das transações são altas, a especificidade de ativos é maior para as empresas e o oportunismo existe em ambos agentes. A governança adotada é Híbrida, com características mais próximas do Mercado que Hierarquia. Observou-se constante troca de parceiros comerciais, sendo o preço o principal fator de decisão para os agricultores estabelecerem ou não a transação. Nessas estruturas os contratos são informais, bilaterais e são priorizados contratos relacionais.

Por outro lado, em ambientes de Monopólio a frequência é baixa, a incerteza é maior para os agricultores, os ativos possuem maior especificidade para os agricultores que só têm uma opção de venda, e o comportamento oportunista é maior por parte das empresas. A governança adotada é Híbrida, com características mais próximas da Hierarquia do que do

Mercado. A governança envolve ativos específicos, e por existir alta assimetria de poder uma das partes, a empresa, controla totalmente os processos transacionais.

A segunda questão averiguava se existem estruturas de mercado predominantes e que caracterizam estrutura de governança específica. Acerca dessa questão salienta-se que foram identificadas duas estruturas de mercado de fatores predominantes no RS, o Monopsônio e o Oligopsônio Concorrencial. Devido à replicação dos casos para estudo se identificou, para as estruturas predominantes, estruturas de governança específicas. Portanto, nos ambientes de Monopsônio a governança adotada é Híbrida, com características mais próximas da Hierarquia do que do Mercado. Nos ambientes de Oligopsônio Concorrencial a governança adotada é Híbrida, com características mais próximas do Mercado que Hierarquia.

Por fim, se apresenta a terceira questão: em consequência disso, qual a relação entre estruturas de mercado, estruturas de governança e características da atividade leiteira? Nos ambientes de Monopsônio a especificidade do ativo leite é alta para os agricultores e baixa para as empresas processadoras. Ou seja, o agricultor só tem uma opção de comercialização da produção e, se não comercializar com aquela empresa, o produto tem perda significativa de valor, já que eles não têm estrutura e conhecimento para outro uso do produto que não a comercialização *in natura*. Já para a empresa, o leite dessas localidades, por ter baixa qualidade e ser em menor quantidade (Caso 3), ou pelo fato das propriedades estarem distantes geograficamente da sede industrial (Caso 4), se torna um produto com baixa ou nenhuma especificidade, pois a empresa pode buscar produto qualificado em outras regiões e/ou com menor custo, não sendo um produto indispensável. Além disso, o poder das empresas é consideravelmente maior que o poder dos agricultores. Com isso, as transações são conduzidas pela empresa, que define preço e regras gerais da relação.

Nos casos de Oligopsônio concorrencial, a especificidade do ativo leite produzido nas propriedades rurais é alta para as empresas processadoras e baixa para os agricultores. Para as empresas o ativo é de grande importância, devido a elevada qualidade, as altas quantidades ofertadas e a localização das propriedades próximas as sedes industriais das empresas processadoras. A especificidade é baixa para os agricultores porque estes possuem opções de comercialização da produção e, se romperem a transação com uma empresa, terão outras opções para transacionar, sem que isso gere perda de valor para o produto.

Essas conclusões descritas anteriormente, bem como as demais descritas durante a apresentação e discussão dos casos, permitiram arriscar na construção de algumas proposições teóricas, na tentativa de esclarecer as principais conclusões da pesquisa. A seguir são apresentadas e descritas as principais proposições.

1º *A estrutura de mercado de fatores interfere na estrutura de governança especialmente pelos seguintes motivos: a) incerteza (aumenta ou diminui diferente entre os agentes na mesma transação), b) especificidade dos ativos (aumenta ou diminui), e c) poder das partes interfere no comportamento oportunista de cada agente e no controle das transações.*

Com essa primeira preposição se busca demonstrar a efetiva relação/interferência existente entre a estrutura de mercado de fatores e as estruturas de governança. Como destacado, a estrutura de mercado faz com a incerteza seja maior ou menor para os agentes, bem como com graus diferentes entre as partes numa mesma transação e numa mesma estrutura de mercado. Ou seja, em ambientes de monopsonio a incerteza é maior por parte dos agricultores, os quais não têm poder na transação, não definem os termos do acordo e com frequência ficam descontentes com esses termos. Além disso, o fato das empresas que atuam nesses ambientes modificarem com frequência os preços pagos ao produtor e terem a oportunidade de buscar matéria-prima em locais mais atrativos estrategicamente, faz com que se gere um ambiente de alta incerteza para os agricultores. Já para as empresas, por saberem da dependência comercial que possuem esses produtores, pelo poder transacional que exercem e pela possibilidade de buscar matéria-prima em outros locais, acabam tendo graus mais baixos de incerteza, se comparado aos agricultores.

Por outro lado, em estruturas de mercado de fatores de oligopsonio concorrencial, a incerteza é maior por parte das empresas processadoras do que dos agricultores. Isso ocorre porque as empresas têm alto interesse estratégico nas unidades produtivas, necessitam dessa produção para abastecimento das agroindústrias e, aliado a isso, sabem das frequentes mudanças de comprador por parte dos agricultores e da presença de importantes concorrentes e entrantes potenciais. Para os agricultores, esse ambiente eleva o poder de barganha, pois os mesmos têm outras opções para comercialização da produção, sabem desse poder comercial e têm a certeza de que se romperem a transação com um comprador não perderão significativo valor, reduzindo os níveis de incerteza.

O segundo fator considerado importante é a especificidade de ativos. Se observou que estruturas de mercado interferem na especificidade do ativo, bem como essa especificidade se difere para indústria e para agricultor, já que num mesmo ambiente o ativo é mais específico pra um e menos específico para outro. Em mercados de monopsonio, o ativo leite é mais específico para o agricultor e menos específico para a indústria. Para o primeiro porque só tem uma opção de comercialização e terá perdas financeiras reais e significativas com o rompimento da transação. Para o segundo, o ativo não é específico já que não é tão atrativo

estrategicamente para as empresas, porque é de baixa qualidade e baixa quantidade ofertada ou porque as propriedades rurais se localizam distantes geograficamente das empresas processadoras.

O terceiro fator que comprova a relação entre estrutura de mercado e estrutura de governança diz respeito ao poder das partes, que é maior ou menor dependendo da estrutura de mercado. Em estruturas de monopólio o poder (de barganha) dos agricultores é significativamente menor, já que os mesmos não possuem propriedades estrategicamente interessantes do ponto de vista das empresas processadoras (como já descrito no parágrafo anterior), não possuem outras opções de comercialização, demonstrando que são altamente dependentes da empresa. Ou seja, existe ainda uma relação entre dependência e poder. Já as empresas processadoras, estas exercem poder de monopólio nesses ambientes, definem totalmente os termos do acordo e se utilizam desse poder para fazer pagamentos com preços baixos aos agricultores e se comportarem de forma oportunista.

Acerca desse assunto Souza (2012) afirma que o poder é limitador das liberdades individuais, ele representa a promoção de uns sobre outros, e quase sempre concebe alguma forma de controle, de restrição, de limitação e de manipulação.

Porém, tal qual a complexidade e a ambiguidade de seus efeitos, a própria ideia de poder apresenta-se complexa e controvertida. Ela parte de uma concepção de exercício explícito de dominação de um indivíduo sobre outro, passa pelas sutilezas da manipulação dos pressupostos cognitivos e culturais alheios e vai até a forma molecular de um poder não causal, impessoal e incrustado nas práticas disciplinares e discursivas cotidianas (SOUZA, 2012, p. 112).

Aliam-se a essas observações a teoria da dependência de recursos. Souza (2012) alerta que todo o indivíduo ou organização são dependentes de recursos, fazendo com que quem domina determinados recursos estabelece uma relação de dependência de outros em relação a si. Essa relação entre dependência e poder ficou clara nos casos analisados nesse estudo. Aquele de quem dependemos tem poder sobre nós.

Para Emerson (1962, apud SOUZA, 2012), o poder de A sobre B é igual à dependência de B em relação a A. Então, quanto mais dependente alguém é em relação ao outro, menos poder terá sobre ele e sobre si.

Conclui-se que estrutura de mercado implica em especificidade de ativo e incerteza das transações, que implica em maior ou menor poder dos agentes que implica em governança própria, ou seja, a estrutura de governança é dependente do poder. A governança, portanto, não depende só dos atributos das transações ou dos pressupostos comportamentais, ou seja, não depende só dos custos de transação. Ela depende também, das relações de poder, que por sua vez, dependem das estruturas de mercado.

Essa preposição teórica contribui para demonstrar a importância da utilização das teorias NEI, ECT e OI como norteadoras da pesquisa. As suas inter-relações ficaram evidentes a partir dos resultados obtidos e explicados.

2º Estruturas de mercado diferentes representam oportunidades distintas para os agentes, então, em função do seu poder de barganha, eles escolhem formas de governança mais oportunas ou convenientes.

As estruturas de mercado distintas, por todas as características explicadas em capítulos anteriores, criam ambientes com maiores ou menores oportunidades para os agentes. Em função dessas oportunidades e do poder de barganha que possuem, optam por uma ou outra forma de governança que seja mais conveniente. Em ambientes de monopólio, quem tem maior influência na escolha das formas de governança são as empresas processadoras. Já em ambientes de oligopólio concorrencial, o poder e oportunidade dos agricultores faz com que estes influenciem na estrutura de governança adotada.

3º Ao que tudo indica, nos casos estudados, a governança não tem dependido da eficiência em relação aos Custos de Transação (CT), como afirmam Zylbersztajn e Nogueira (2001), e sim do poder de barganha dos agentes da transação.

Ao se referir às estruturas de governança das transações no agronegócio brasileiro, Zylbersztajn e Nogueira (2001) destacam que, se comparados casos semelhantes, pode ser encontrada uma forma de governança superior (por exemplo, que visa alinhar as características das transações ao padrão de coordenação vertical, fazendo isso de modo coordenado com adoção de estratégias conjuntas), podendo passar a ser a forma de governança dominante. Nesse caso, pode existir um processo de difusão da arquitetura adotada pelos participantes do sistema que, se for uma governança minimizadora de custos de transação, poderá ser dominante, transformando-se no padrão exclusivo de arquitetura contratual, eliminando outros arranjos existentes.

Isso não é observado na cadeia produtiva do leite, ou seja, não existe a busca conjunta dos agentes em estabelecer uma estrutura de governança minimizadora dos custos de transação, pois esses custos não se apresentam de forma igual para os agentes que transacionam no mesmo ambiente. Pode-se observar, por exemplo, que os CT em ambientes de monopólio são altos para os agricultores (especialmente pela especificidade que o ativo adquire e pelo alto índice de comportamento oportunista por parte das empresas) e baixos para a empresa processadora. Dessa forma, se os agentes têm interesses distintos, como buscar em conjunto uma estrutura que minimize os CT para ambos? Impasse difícil, tanto que isso não é realizado na cadeia produtiva do leite no RS, e a estrutura de governança é definida

com base no poder dos agentes: quem tem mais poder define a governança, optando por aquela que minimize os seus custos de transação, sem levar em consideração os custos da outra parte com menor poder de barganha.

Conclui-se que as partes envolvidas em uma transação não desejam, necessariamente, uma mesma estrutura de governança, pois esta estrutura não atende necessariamente aos interesses de ambas as partes (agricultores e indústria querem coisas diferentes). Então as estruturas de governança são, muitas vezes, impostas, para atender aos interesses de uma das partes, provavelmente a mais poderosa nas relações. Nos ambientes de oligopsônio concorrencial, por exemplo, as características das transações exigiriam outra governança por parte da empresa, mas o empoderamento dos agricultores faz com que eles possam resistir a esta estrutura de governança e optar por outra.

Essas conclusões trazem reflexões acerca do porquê do poder ter sido uma variável negligenciada na literatura dos custos de transação, se nessa pesquisa demonstrou ser uma variável determinante das estruturas de governança e relacionada diretamente com os custos de transação.

4º Na cadeia produtiva do leite a concorrência se dá pelas melhores linhas. O monopsônio, hoje, é uma característica de mercado de fatores predominante em regiões com grupos de agricultores mais atrasados tecnicamente e/ou mais distantes das empresas processadoras (regiões periféricas) e, por isso, menos atrativos estrategicamente às indústrias.

Ficou evidente que em regiões com produção leiteira menos tecnificada ou em regiões periféricas, distantes das empresas processadoras, ainda predominam os monopsônios, porque a concorrência tem se estabelecido em regiões tradicionalmente mais produtivas e qualificadas. Portanto, com o desenvolvimento da atividade leiteira e desregulamentação do mercado existe uma tendência ao oligopsônio concorrencial no RS.

5º Nos oligopsônios concorrenciais a qualidade não é considerada na formação do preço; mas a qualidade e quantidade são requisitos exatamente para as empresas concorrerem por aquelas linhas.

Para o estabelecimento da concorrência e dos oligopsônios concorrenciais as empresas têm levado em consideração os requisitos qualidade e quantidade, ou seja, essa estrutura de mercado se forma em regiões com produção em maior escala e/ou com qualidade superior. Porém, depois de estabelecidas nessas regiões, as companhias não levam em consideração a qualidade para formação do preço, de um modo geral não são realizados testes para avaliar essa qualidade e comprovar a sua existência ou não.

6º A organização dos agricultores é um instrumento de poder em um monopólio.

A organização surge quando os produtores rurais percebem que tem um destino comum e se mostrou eficiente por elevar o poder destes. Como consequência, ambientes de monopólio com organização de agricultores têm preços mais elevados se comparados a outros ambientes de monopólio sem organização e a empresa tem mais cautela ao se comportar de forma oportunista, não se extinguindo esse tipo de comportamento. Essa observação permite afirmar também, que a informação se torna um instrumento de poder nessa cadeia produtiva, pois os agricultores organizados são aqueles que buscaram mais a informação e são mais politizados. Cabe salientar que nos ambientes de oligopólio, cada agricultor resolve o seu problema negociando contratos individuais com as empresas.

Para finalizar, aponta-se como (de)limitação do estudo, pelas próprias escolhas realizadas, que o ambiente institucional descrito pela NEI como sendo as normas, regras, hábitos (formais e informais) foram pouco explorados na tese. Portanto, estudar as relações entre o Ambiente Institucional e as estruturas de mercado na cadeia produtiva do leite de forma mais aprofundada fica como sugestão para pesquisas futuras.

9 - REFERÊNCIAS

AMARAL JÚNIOR, Alberto do. Contratos relacionais e Defesa do Consumidor. **Revista de Direito do Consumidor**, n.32, resenha n.6, v.I, p.265-271, 1999.

ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos**: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

AZEVEDO, P. F. **Nova economia institucional**: referencial geral e aplicação para a agricultura. *Agricultura em São Paulo*, SP, 47 (1): 35-55, 2000.

AZEVEDO, P. F.; FAULIN, E. J. Subsistemas estritamente coordenados baseados em confiança: o caso de verduras. In: IV CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES. **Anais...** FEARP/USP. Ribeirão Preto, 2003.

BAIN, J. **Barriers to New Competition**. Cambridge (Mass): Harvard University Press, 1956.

BAIN, J. **Industrial Organization**. New York: John Wiley and Sons, 1959.

BAIN, J. S. **Industrial Organization**. Nova York: John Wiley e Sons Inc., 1968.

BANKUTI, S. M. S.; SOUZA FILHO, H. M. de.; BANKUTI, F. I. Estruturas de governança na cadeia produtiva do leite: uma comparação de casos no Brasil e na França. In: XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER. **Anais...** Londrina, PR, julho, 2007.

BATALHA, M. O. (Coord.), **Gestão agroindustrial**. Vol. 1. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, HUCITEC, 3ª Ed. 1997.

BEGNIS, H. S. M.. **Formação de valor transacional e relacional na cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul**. 2007. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

BELIK, W. *et al.* Instituições, ambiente institucional e políticas agrícolas. In: RAMOS, P. (Org.). **Dimensões do agronegócio brasileiro: políticas, instituições e perspectivas**. Brasília: MDA, 2007.

BELIK, W. **Muito além da porteira** – mudanças nas formas de coordenação da cadeia agroalimentar no Brasil. Campinas, SP. Unicamp. IE, 2001.

BREITENBACH, R. **Estruturas de mercado de fatores e governança na cadeia produtiva do leite: um estudo de caso no município de Ajuricaba – RS**. 2008. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2008.

BREITENBACH, R.; SOUZA, R. S. Estruturas de mercado de fatores e governança na cadeia produtiva do leite: um estudo de caso do município de Ajuricaba-RS. In: XLVI CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL. Rio Branco - AC. **Anais... SOBER: Rio Branco – AC**, 2008.

BRICKLEY, J. A.; SMITH, I.; ZIMMERMAN, W. **Managerial economics and organizational architecture**. Dubuque: Irwin McGraw-Hill, 1997.

BRITTO, J. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 4ª reimpressão.

BUCKLEY, P. J.; CHAPMAN, M. The perception and measurement of transaction costs. **Cambridge Journal of Economics**, v.21, p. 127-145, 1997.

CADASTRO INDUSTRIAL DO RIO GRANDE DO SUL. Porto Alegre: FIERG/CIERGS/IDERGS, 1994/95.

CADASTRO INDUSTRIAL DO RS - RELAÇÃO INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO SUL. Porto Alegre: FIERG/CIERGS, 2011.

CAMPOS, E. M.; NEVES, M. F. **Planejamento e gestão estratégica para o leite em São Paulo**. 1. ed. São Paulo: SEBRAE, 2007.

CASTRO, M. C.; NEVES, B.S. Análise da evolução recente e perspectivas da indústria laticinista no Brasil. In: Gomes, A. et al. (Orgs.). **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.

CHANLAT, J. F. Análise das organizações: panorama da produção em língua francesa contemporânea (1950-2000). In: CHANLAT, J. F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Análise das organizações: perspectivas Latinas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

CHANLAT, J. F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Análise das organizações: perspectivas Latinas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, n. 4, nov 1937.

CÔNSOLI, M. A, & NEVES, M. F. **Estratégias para o leite no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, A. M. N. da. O campo da pesquisa qualitativa e o método de explicitação do discurso subjacente. **Psicologia Reflexão e Crítica**. Ano/vol. 20, número 001. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. 2007.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

CROZIER, M.; FREDBERG, E. **L'acteur et le système**. Paris: Éditions du Seuil, 1977.

CRAIDE, A.; CAVEDON, N. R.; ECCEL, C. S. Não se deve chorar pelo leite derramado: as oportunidades e desafios de uma empresa familiar do ramo leiteiro. In: ENANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração, Salvador, 2006.

DAVIS, L. E.; NORTH, D. **Institutional change and american economic growth**. Cambridge University Press, Cambridge.1971.

DIAS, J. C. A aliança óbvia – Salute e Agrindus. **Revista Leite Brasil**, ed. 11, mar/abr de 1999. Disponível em: www.leitebrasil.org/revista.htm. Acesso em: 12 jul 2009.

DOOLEY, L. M. **Case Study Research and Theory Building**. Advances in Developing Human Resources Vol. 4, No. 3 August 2002 335-354 Copyright 2002.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, vol. 14. No. 4, 532-550, 1989.

EMATER. Acesso em: www.emater.tche.br Acessado em: 10 set 2009

EMBRAPA – Gado de leite. **Importância econômica**. Disponível em <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteCerrado/importancia.html>> acesso em 17 de julho de 2008.

EMBRAPA – Gado de leite. **Importância econômica**. Disponível em <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteCerrado/importancia.html>> acesso em 15 nov. 2009.

ERALY, A. Poder e organização: a produção francófona. In: CHANLAT, J. F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Análise das organizações: perspectivas Latinas**. Vol. 2. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.

FAGUNDES, J.; PONDÉ, J. **Barreiras à entrada e defesa da concorrência: notas introdutórias**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 1998. (Texto para Discussão n°1)

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, Vol.6, n.3, Dez. 1999:147-161.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Deregulation, chain differentiation and the role of government. FIRST BRAZILIAN WORKSHOP OF AGRI-CHAIN MANAGEMENT. **Anais...** 10-11 de novembro, FEA/RP/USP, 1997.

FARINA, E. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, M. S. et al. **Agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: IPEA, 1999.

FARINA, E. M. Q. Organização Industrial no Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos F. (Orgs.) **Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

FARINA, E.M. *et al.*, **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Ed. Milkbizz, 1999, 108p.

FERNANDES, R. A. S.; AGUIAR, D. R. D. de. Mudanças estruturais e desempenho da indústria láctea brasileira, 1997- 2005. In: XLV CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER. **Anais...** Londrina, PR, julho, 2007.

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 13ª Reimpressão.

FISCHER, C. What can economics learn from marketing's market structure analysis? *Business Quest*. **Journal of applied topics in business and economics**, Carrollton, Georgia USA, 1997. Disponível em <http://www.westga.edu/~bquest/1997>. Acesso em: 12 ago. 2009.

FREITAS, C. A. A integração vertical numa indústria de laticínios do Rio Grande do Sul. In: **II WORKSHOP BRASILEIRO EM GESTÃO DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS**. PENSA / FEA / USP – Ribeirão Preto, 1999.

GASQUES, J. G.; BASTOS, E. T.; DOSSA, D.; SILVA, L. F. da. Projeções do agronegócio. In: XLVII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER. **Anais...** Porto Alegre, RS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**: um tratamento conceitual. São Paulo, ATLAS, 4ª Ed. 1994.

GILBERT, R. J. Mobility barriers and the value of incumbency. In: SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. (eds). **Handbook of Industrial Organization**. Amsterdam: Elsevier Science, 1996.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. V. 35, n. 3, p. 20-29. Mai/Jun. 1995a.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. V. 35, n. 2, p. 57-63. Mar/Abr. 1995b.

GOMES, Rogério Zuel. **Teoria contratual contemporânea**: função social do contrato e boafé. Rio de Janeiro: Forense, 2004.

GUEDES, S. N. R. **Verticalização da agroindústria canavieira e a regulação fundiária no Brasil: uma comparação internacional e um estudo de casa**. IE/Campinas (Tese de Doutorado). 2004.

GUSMÃO, P. D. de. **Introdução ao estudo do Direito**. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva: tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

IBGE – **Dados de 2008 acerca da cadeia produtiva do leite**. Acesso em: www.ibge.gov.br. Acessado em: 20 nov. 2009.

IBGE - **Censo Agropecuário de 2006**. Acesso em: www.ibge.gov.br. Acessado em: 20 nov. 2009.

JANK, M. S.; GALAN, V. B. **Competitividade do sistema agroindustrial do leite**. São Paulo: USP-PENSA, 1999.

JOSKOW, P. L. The new institutional economics: alternative approaches. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Tubingen, v. 151, n. 1, p. 284-259, 1995.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo, EPU/EDUSP, 1980.

KIRCH, I. P. **Análise da governança das transações de uma cooperativa agropecuária na ótica da equipe dirigente**. 2003. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

KON, A. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

KUPFER, D. Padrões de Concorrência e Competitividade. Rio de Janeiro: Mimeo. 1992.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 13ª Reimpressão.

LABINI, P. S. **Oligopólio e progresso técnico**. Tradução de Vittoria Cerbino Salles. 3 ed. São Paulo: Nova Cultura, 1988.185 p.

LEMONS, M. B. et al. **Sudoeste Mineiro**: desafios e potencialidades. São Sebastião do Paraíso: Adebras, 2002 (Relatório de Pesquisa).

LOADER, R. **Transaction costs and relationship in agri-food systems**. The University of Reading, 1992, p. 417-429.

LOOTTY, M.; SZAPIRO, M. Economias de escala e escopo. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 13ª Reimpressão.

LOSEKANN, Luciano; GUTIERREZ, Margarida. Diferenciação de produtos. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Orgs.). **Economia Industrial**. Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 4ª reimpressão.

LOPES, M. B.; CONSOLI, M. A.; NEVES, M. F. A questão da qualidade no desenvolvimento do sistema agroindustrial do leite. In: XLIV CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER. **Anais...** Fortaleza, Ceará, Julho, 2006.

MARASCHIN, A. de F. **As relações entre produtores de leite e cooperativas**: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa – RS. 2004. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, 2004.

MARASCHIN, Â. de F.; WAQUIL, P. D. As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa - RS. In: XLII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2004, Cuiabá. **Anais...** Cuiabá : SOBER, 2004. v. 1.

MARCH, J.; SIMON, H. Limites cognitivos da racionalidade. In: MARCH, J.; SIMON, H. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975, pp. 192-238.

MARQUES, C. L. Contratos no Código de Defesa do Consumidor. 3.ed. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 1998.

MARTIN, S. **Industrial economics - economic analysis and public policy**. 2 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1993. 623 p.

MARTINS, P. C. Oportunidades e desafios para a cadeia produtiva do leite. In: Zoccal, R. et al. (Orgs.). **A inserção do Brasil no mercado internacional de lácteos**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005.

MASTEN, S. E. Transaction Cost Economics and The Organization of Agricultural Transactions. In: **Anais...** NC-194 World Food Systems Project Symposium. Chicago IL. Oct.17-18, 1991.

MATTESINI, F. Financial Markets, Asymmetric Information na Macroeconomic Equilibrium. **Vermont: Dartmouth Publishing Company**, 1993.

MELO, L. M. Modelos tradicionais de concorrência. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 13ª Reimpressão.

MÈNARD, C. Une nouvelle approche de l'agro-alimentaire: l'économie neo-institutionnelle. **Économie Rurale**, p. 186-196, 2000.

MÈNARD, Claude. Enforcement procedures and governance structures: what relationship? In: _____ (ed.). **Institutions, Contracts and Organizations**. Perspectives from New Institutional Economics. Cheltenham: Edward Elgar Pub, 2002, pp. 234-253.

MICHELETTO, M. **Proposta de Fiscalização e Controle nº 63/2001**. Relatório Final. Comissão de Agricultura e Política Rural, 03 de setembro de 2003.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. Economics, Organizations and Management. **Englewood Cliffs**, NJ: Prentice-Hall, 1992.

MILKPOINT. Disponível em: www.milkpoint.com.br. Acessado em: 23 out 2009.

MILKPOINT. **Relatório final top 100 2006**: os 100 maiores produtores de leite do Brasil. Disponível em http://www.milkpoint.com.br/mn/top100_2006/. Acesso em: 10 jun. 2009.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**, v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva: tradução de Bazán Tecnologia e Linguística**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E., **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORVAN, Y. **Fondements d'Economie Industrielle**, 2e Edition, Economica, Paris, 1991.

MORVAN, Y. **Filière de Production, in fondements d'economie industrielle**. Econômica. pp. 199-231, 1985.

NAPOLEONI, C. **O pensamento econômico do século XX**. Círculo do Livro S.A. São Paulo-SP, Tradução Aloísio Teixeira. 1963. 191 p.

NASSAR, A.; NOGUEIRA, A. C. L.; FARINA, M. A. Pool Leite ABC: inovando na comercialização de leite. **SEMINÁRIOS PENSE DE AGRONEGÓCIOS** “Redes e Estratégias Compartilhadas”. FEA /USP, 2002. Disponível em <http://www.pensa.org.br/>. Acesso em: 22 mar 2009.

NERO, L. A; MAZIERO, D; BEZERRA, M. M. S. **Hábitos alimentares do consumidor de leite cru de Campo Mourão – PR**. Seminário de Ciências Agrárias, Londrina, v.24, n.1, p. 21- 26, jan./jun. 2003. Disponível em: http://www.uel.br/proppg/semına/pdf/semına_24_1_19_14.pdf . Acesso em 10 jun. 2009.

NOGUEIRA, A. C. L. Subsistemas Agroindustriais Estritamente Coordenados: uma contribuição metodológica. In: II ENCONTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO, São Paulo. **Anais...** Fundação Escola do Comércio Álvares Penteado, Centro Universitário Álvares Penteado. 2002.

NORDER, L. A. C. Mercantilização da agricultura e desenvolvimento territorial. In: SCHNEIDER, S. (Org.). **A diversidade da agricultura familiar**. Porto Alegre, RS: UFRGS, 2006. p. 57-81.

NORTH, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. **Cambridge University Press**, 152p. 1990.

NORTH, D. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**. n. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

NORTH, D. "Transaction costs, institutions and economic history". *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 140: 7-17, 1984.

NORTH, D. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

NORTH, D. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**. Volume 5, Issue 1, Winter, 1991, p. 97-112. Disponível em <http://www.compilerpress.atfreeweb.com/Anno%20North%20Institutions.htm>. Acesso em: 17 fev. 2006.

PEREIRA, L. B.; SOUZA, J. P. de; CÁRIO, S. A. F. Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas: tratamento teórico-analítico. In: PRADO, I. N. do; SOUZA, J. P. de (Orgs). **Cadeias Produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. 2 ed. ver. E ampl. Maringá : Eduem, 2009.

PERRY, M. K. Vertical integration: determinants and effects. In: SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. (eds). **Handbook of Industrial Organization**. Amsterdam: Elsevier Science, 1996.

PLOEG, J.D. Van Der. **Camponeses e impérios alimentares: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização**. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

PONCHIO, L. A. GOMES, A. L. PAZ, E. Perspectivas de consumo de leite no Brasil. In: XLIII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL. **Anais...** Ribeirão Preto, 2005.

PORTER, M. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, p. 73-93, march-april, 1990.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M., **Competição**. Tradução Afonso Celso da Cunha Cerra. ed. rev. e ampl.. Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.

PORTER, M. E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E., **Estratégia competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTER, M. E., **Vantagem competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

POSSAS, M. **Estruturas de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: Hucitec. 1985.

POSSAS , M. Elementos para uma integração micro-macrodinâmica na teoria do desenvolvimento econômico. **Revista Brasileira de Inovação**, v.1, n.1, 2002.

POSSAS, L. P. **Estruturas de mercado em Oligopólio**. 2 Ed. Editora Hucitec. São Paulo, 1987.

POSSAS, M., FAGUNDES, J.; PONDÉ, J. Custos de transação e políticas de defesa da concorrência. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 2, UFRJ, 1998.

RESENDE, M. BOFF, H. Concentração industrial. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.) **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

ROCHA, F. Coordenação oligopolista. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 13ª Reimpressão. (a)

ROCHA, F. Prevenção estratégica à entrada. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 13ª Reimpressão. (b)

SANTANA, M. A. M. **Mudanças estruturais e suas implicações na Conduta e no Desempenho da Cadeia Láctea Gaúcha na Década de 90**. 2003. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, 2003.

SCHUBERT, M. N.; NIEDERLE, P. A. Estratégias competitivas do cooperativismo na cadeia produtiva do leite: o caso da ASCOOPER, SC. In: XLVII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER. **Anais...** Porto Alegre, RS, 2009.

SILVA, J. G. da. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. Campinas: UNICAMP. IE, 1996.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO, DO SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE LATICÍNIOS (SINDILAT). Acesso em: WWW.sindilat.com.br. Acesso em: Ago. 2001.

SOUZA, R. S. A bacia leiteira de Pelotas: uma análise econômica dos sistemas de produção de leite. (dissertação de Mestrado) Curso de Pós-Graduação em Economia Rural. Porto Alegre: IEPE/UFRGS, 1996.

SOUZA, R. S. Sistemas de produção de leite: um estudo de caso sobre estrutura, tecnologia, resultados e fatores de diferenciação. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. V.35, nº3, jul/set 1997.

SOUZA, R. S. **Fatores de formação e desenvolvimento das estratégias ambientais nas empresas**. 2004. (Tese de Doutorado) Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SOUZA, R. P. de. **As transformações na cadeia produtiva do leite e a viabilidade da agricultura familiar: o caso do sistema COORLAC (RS)**. 2007. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SOUZA, R. S. A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural. – Santa Maria : Ed. da UFSM, 2012.

SPENCER, M. **Economia contemporânea**. São Paulo, EFEB/EUSP, 1979.

STAKE, R. E. Case studies. In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Editors). **Handbook of Qualitative Research**. London: SAGE Publications, 1994.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN. Y. S. (editors); **Handbook of Qualitative Research**. London, SAGE Publications, 1994.

STIGUM, R. P., STIGUM M. L. **Economia**. São Paulo: Edgard Blücher; Brasília: INL, 1973.

VASCONCELLOS, M. A.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de economia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

WESSELS, W. J. **Economia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies**. New York: The New York Free Press, 286 p. 1975.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: the governance of contractual relations. **The Journal of Law and Economics**, v. XXII, p. 223-261, Out. 1979.

WILLIAMSON, O. The economics of organizations: the transaction costs approach. *American Journal of Sociology*, 1981.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 449p. 1985.

WILLIAMSON, O.E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, pp. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, 2, p. 107-156. 1993.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. In: WILLIAMSON, O. E. **Organization Theory**. Oxford University Press: New York, 1995.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance**. Oxford University Press, 429 p. 1996.

WILLIAMSON, O. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**. Vol XXXVIII. September, 2000. 595-613p.

WILLIAMSON, Oliver E. The Theory of Firm as Governance Structure: from Choice to Contract. **Journal of Economic Perspectives**, Vol. 16, n. 3, 2002. pp. 171–195.

WILLIAMSON, Oliver E. The Economics of Governance. In: **American Economic Association Annual Meeting**. Philadelphia, Jan. 2005. Disponível em: http://www.aeaweb.org/annual_mtg_papers/2005/0107_1645_0101.pdf. Acesso em: 03 fev.2006.

YAMAGUCHI, L. C.; MARTINS, P. C.; CARNEIRO, A.V. Produção de leite no Brasil nas três últimas décadas. In: Gomes, A. et al. **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2ª ed. California: Sage Publications, 1994.

ZEN, B.; VIANA, J. G. A.; KARLEC, F.; SOUZA, R. S. de. Análise do comportamento dos preços históricos do leite no Rio Grande do Sul. In: XLVII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER. **Anais...** Porto Alegre, RS, 2009.

ZILBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação dos sistemas agroindustriais. In: Zilbersztajn, D.; Neves, M. F. (Orgs.) **Economia e negócios agroalimentares**. São Paulo, Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das Organizações. In: ZYLBERSZTAJN, D., NEVES, M. F. (org). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira. 2000. p. 23-38.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. In: PRADO, I. N. do; SOUZA, J. P. de (Orgs). **Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. 2 ed. ver. E ampl. Maringá : Eduem, 2009.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 43, n. 3, p. 385-420, jul./set.2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E.M; NEVES, M.F. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

ANEXOS

ANEXO I

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

Pesquisadora: RAQUEL BREITENBACH

Telefone: 5596239632

Endereço: Rua Olavo Bilac, 621, apto 206, Bairro Centro, Santa Maria – R, CEP: 97015440

Título do Projeto: Estrutura, conduta e governança na cadeia produtiva do leite à luz do diálogo teórico entre a Organização Industrial, a Nova Economia Institucional e a Economia dos Custos de Transação

Justificativa e objetivos da pesquisa: Um dos aspectos mais significativos e intrigantes desta última década (2000) na cadeia produtiva leiteira é a mudança que se tem observado nas estruturas de alguns mercados da matéria-prima, ou seja, mercado entre empresas processadoras e produtores/fornecedores de leite. Até o final da década de 90, o fim da intervenção do Governo no setor de laticínios e a abertura comercial fizeram com que aumentasse a concorrência entre as empresas, provocando redução nos preços, estratégias de lançamento de novos produtos e aumento no volume de produção, além de crescimento da oferta de produtos lácteos. Esse cenário veio acompanhado de mudanças na estrutura produtiva, com predominância de multinacionais e faturamentos industriais elevados.

Constatou-se, dessa forma, redução da concentração, a qual não veio acompanhada de aumento da concorrência. Frente a essa concorrência, as empresas de laticínios apresentaram diferentes estratégias comerciais junto ao produtor, pois elas buscaram aumentar o volume de captação com redução no número de produtores. Mesmo com esse aumento na concorrência, a concorrência na compra de matéria-prima não se estabeleceu de forma significativa, sendo, na maioria dos casos, uma indústria apenas responsável pela captação de leite em uma determinada região.

Mais recentemente, porém, em especial a partir de 2004, tem-se observado mudanças neste cenário, com aumento no número de empresas processadoras e processos de concorrência em curso entre empresas laticinistas pela aquisição da matéria-prima junto aos produtores no RS. O novo ambiente competitivo, com estabelecimento de concorrência, gerou modificações significativas no comportamento dos agentes, com aumento nos custos de transação e modificação da estrutura de governança, aproximando-a da coordenação via mercado.

Com base nisso, o presente projeto visa mapear as estruturas de mercado da matéria-prima leite no estado do RS, entender como estas se moldam (ram) nas diferentes regiões e quais as principais conseqüências e/ou transformações que essas provocam na competitividade do setor, na conduta dos agentes e nas estruturas de governança. A pesquisa busca identificar se existe uma relação entre estrutura de mercado – conduta dos agentes – governança na cadeia produtiva do leite. Pretende-se, também, descrever cada estrutura de mercado e seus reflexos diretos e indiretos nas estruturas de governança do setor, centrando-se nas transações entre empresas processadoras e agricultores.

Procedimentos adotados: Os dados serão obtidos a partir de questionários e entrevistas gravadas;

Riscos, desconfortos e benefícios: Não é previsto nenhum tipo de risco, ou seja, possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, em qualquer fase da pesquisa e dela decorrente; bem como não são previstos desconfortos ao prestar as informações pedidas no questionário e/ou entrevista. Quanto aos benefícios, podem vir após a divulgação da pesquisa, a partir de importantes

informações acerca das relações entre agricultor e empresa processadora, as quais podem contribuir para o entendimento dessas relações e suas consequências.

Esclarecimentos: Exponho ainda neste documento a garantia e disponibilidade para prestar esclarecimentos ao sujeito de pesquisa, antes e durante o curso do estudo, que pode se dar junto ao CEP ou o Pesquisador Responsável;

Liberdade do sujeito: O sujeito que será entrevistado ou que responderá o questionário tem a liberdade de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado;

Sigilo e privacidade das informações: Também é garantido o sigilo, a privacidade e a confidencialidade dos sujeitos quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Garante-se também a proteção da imagem e a não estigmatização, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima, de prestígio e/ou econômico-financeiro.

Por fim assegura-se a inexistência de conflito de interesses entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa, garantindo que os dados e informações obtidos serão utilizados com fins únicos de contribuição científica.

Local,dede 2010

.....

Sujeito de Pesquisa
Nome:

.....

Pesquisador Responsável
Nome: Raquel Breitenbach

Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM
Avenida Roraima, 1000 - Prédio da Reitoria - 7º andar - Sala 702
Cidade Universitária - Bairro Camobi
97105-900 - Santa Maria - RS
Tel.: (55)32209362 - Fax: (55)32208009
e-mail: comiteeticapesquisa@mail.ufsm.br

ANEXO II**TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**

Título do projeto: Estrutura, conduta e governança na cadeia produtiva do leite à luz do diálogo teórico entre a Organização Industrial, a Nova Economia Institucional e a Economia dos Custos de Transação

Pesquisador responsável: Raquel Breitenbach

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Centro de Ciências Rurais, Programa de Pós Graduação em Extensão Rural – Doutorado.

Telefone para contato: 55 96239632

Local da coleta de dados: Informantes chaves das diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos indivíduos cujos dados serão coletados através de entrevistas que serão gravadas e questionários por escrito, junto a informantes chaves das diferentes regiões do Rio Grande do Sul. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas no (a) residência da pesquisadora por um período de *4 anos* sob a responsabilidade do (a) Sr. (a) Raquel Breitenbach. Após este período, os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM em/...../....., com o número do CAAE

Santa Maria,dede 200.....

.....
Raquel Breitenbach
CI - 1064220807

ANEXO III

QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS INFORMANTES CHAVES

TEMA

Concorrência entre empresas processadoras para aquisição de leite junto aos produtores rurais e como isso se reflete nas relações entre os agentes (empresas processadoras e agricultores fornecedores de leite)

CONTEXTUALIZAÇÃO

Um dos aspectos mais significativos e intrigantes desta última década na cadeia produtiva leiteira é a mudança que se tem observado nas estruturas de alguns mercados da matéria-prima (mercado entre indústria e produtor). Até o final da década de 90, o fim da intervenção do Governo no setor de laticínios e a abertura comercial, fez com que aumentasse a concorrência entre as empresas, provocando redução nos preços, estratégias de lançamento de novos produtos e aumento no volume de produção, além de crescimento da oferta de produtos lácteos. Esse cenário veio acompanhado de mudanças na estrutura produtiva, com predominância de multinacionais e faturamentos industriais elevados.

Frente a essa concorrência, as empresas de laticínios apresentaram diferentes estratégias comerciais junto ao produtor, pois elas buscaram aumentar o volume de captação com redução no número de produtores. Mesmo assim, na década de 90 a concorrência na compra de matéria-prima não se estabeleceu de forma significativa, sendo, na maioria dos casos, uma indústria apenas responsável pela captação de leite em uma determinada região.

Mais recentemente, porém, em especial a partir de 2004, tem-se observado mudanças neste cenário (principalmente no Norte do estado), com aumento no número de empresas processadoras e processos de concorrência em curso entre empresas laticinistas pela aquisição da matéria-prima junto aos produtores.

No exemplo de um município estudado no ano de 2007, Ajuricaba-RS, até 2004 predominava a estrutura monopsônica na aquisição do produto na região estudada (apenas uma empresa comprava matéria-prima na região), e que a partir de então, três empresas passaram a concorrer pela produção dos fornecedores locais, com potencial de novos entrantes de três outras empresas, caracterizando um oligopsônio concorrencial.

O novo ambiente competitivo, com estabelecimento de concorrência, gerou modificações significativas no comportamento dos agentes, com aumento nos custos de transação e modificação da estrutura de governança, aproximando-a da coordenação via mercado. A concorrência na compra aumentou o poder de barganha dos produtores, fazendo com que as transações tivessem que ser renegociadas mensalmente. O preço se tornou a única variável de decisão, e alguns mecanismos de coordenação que eram utilizados anteriormente foram abandonados, como o pagamento por qualidade, financiamentos e assistência técnica, o que arrefeceu os investimentos e a adoção de inovações tecnológicas nas propriedades.

As estruturas de mercado de fatores geralmente condicionam a ação dos agentes econômicos e impõem características próprias às transações. Consequentemente, acabam moldando as estratégias competitivas das empresas. No caso citado anteriormente, as consequências mais significativas observadas e que podem ter implicações para a produção de leite, em termos quantitativos e qualitativos, se deram sobre o processo de incorporação de inovações na atividade e o abandono do uso de incentivos à qualidade via preços, além da dificuldade no estabelecimento de contratos de médio e longo prazo entre produtores e indústrias.

Sabe-se, porém, que o padrão de concorrência observado no estudo não se observa uniformemente em outras regiões, e que coexistem atualmente, no Rio Grande do Sul e no Brasil, em diferentes bacias leiteiras, estruturas distintas no mercado de matérias-primas, algumas mais concorrenciais (do tipo oligopsônio concorrencial) e outras menos concorrências (do tipo monopsônio).

Com base nisso, o presente projeto visa estender e aprofundar o trabalho já realizado em uma região do Rio Grande do Sul por esta pesquisadora para outras regiões do estado, de forma a verificar comparativamente como têm evoluído as estruturas de mercado em outras bacias leiteiras gaúchas, e quais as implicações sobre o comportamento dos agentes e a coordenação da cadeia produtiva leiteira.

Num levantamento inicial se pretende descrever a realidade das diferentes regiões do Rio Grande do Sul, para, posteriormente, selecionar algumas regiões para um estudo mais aprofundado. Para esse levantamento que estamos enviando esse questionário, contando com a colaboração dos técnicos da Emater, os quais conhecem a realidade da região por trabalharem a campo.

1- Dados de Identificação:

- 1.1- Microrregião a que se refere o questionário:
- 1.2- Nome(s) do responsável(veis) pelo questionário:

2- Estrutura de Mercado de Fatores:

2.1- Quantas, quais e onde se localizam as empresas processadoras de leite que compram matéria-prima dos produtores da micro região descrita? (considera-se aqui empresas processadoras qualquer estabelecimento que recebe leite in natura e agrega valor/industrializa; podem ser cooperativas de produtores, - pequenas ou grandes -, associações, empresas de capital privado - pequenas ou grandes -, etc.).

2.2- Existe concorrência entre as empresas processadoras nessa micro região para a aquisição de matéria-prima? Descreva esse processo conforme você compreende ele, para ajudar-nos a entender se essa concorrência existe na região e como funciona.

2.3- Como você descreve, historicamente, a concorrência entre empresas nessa microrregião? Escolha a alternativa e **explique** a escolhida:

- () Sempre existiu concorrência entre empresas para aquisição do leite e continua existindo;
- () Não existia concorrência e passou a existir nos últimos anos;
- () Não existia concorrência e continua não existindo;
- () Aumentou o número de empresas processadoras, porém elas fazem acordos entre elas e não disputam fornecedores.
- () Outra situação (descreva).

2.4- No caso de haver concorrência entre as empresas, quais as políticas/estratégias mais usuais adotadas pelas empresas para evitar perda de fornecedores a outras empresas?

2.5- Existem acordos entre as empresas processadoras (supostamente concorrentes) no mercado (ex: delimitação da área de atuação, definição de preços pagos, benefícios oferecidos aos produtores, etc.)? Esses acordos são formalizados? Descreva os elementos mais importantes acerca dessa questão.

3- Das transações – negociações entre empresa processadora e produtor rural:

3.1- Como são atualmente e quais as mudanças recentes em termos contratuais (a partir de 2000) entre empresas processadoras e agricultores, ou seja, quais as questões que são consideradas nas negociações, por exemplo no que se refere aos preços dos produtos, padrões técnicos – exigidos pela empresa e também níveis tecnológicos dos produtores, introdução de inovações tecnológicas, qualidade do leite fornecido, etc. nas transações entre laticínios e agricultores?

3.2- Quais os motivos que levam ao rompimento das transações entre produtor e laticínio, ou seja, por que o produtor deixa de entregar o leite à empresa ou por que a empresa deixa de coletar o leite do produtor? Explique. (ex: termos acordados e não cumpridos, melhores condições encontradas pela empresa ou pelos fornecedores, conflitos, etc.).

3.3- Na sua percepção, qual a importância das variáveis a seguir na escolha da empresa processadora que o agricultor venderá o leite? (utilizar escala: 5- Muito importante; 4- Importante; 3- Razoavelmente importante; 2- Pouco importante; 1- Não é importante).

a) Preço:

b) Facilidade de acesso (mais próxima da propriedade):

c) Comprometimento da empresa:

d) Confiança no pagamento:

e) Compensação (outros benefícios, como financiamento, assistência técnica, etc.):

f) Fidelidade: ...

3.4- Como você caracteriza o poder de negociação relativo das empresas processadoras e dos produtores de leite na micro região em questão?

3.5- Quais dos arranjos organizacionais a seguir se observa na micro região em questão? Pode assinalar mais de uma e **explique em que situação cada uma ocorre e com que intensidade**, bem como pode acrescentar novos arranjos (formas de transação entre empresa processadora e agricultor) e explicá-las.

() Venda informal no mercado spot - Nesse caso os agricultores vendem eventualmente para as empresas processadoras e não têm nenhum vínculo com estas, a venda é esporádica;

() Contratos informais com inclusão de serviços- Os agricultores têm contratos informais com as empresas processadoras para venda do leite e esta última presta alguns

serviços aos primeiros, como financiamento para compra de equipamentos para produção leiteira, assistência técnica, etc.;

() Contratos informais - Os agricultores têm contratos informais com as empresas processadoras para venda do leite sem prestação de serviços pelas últimas. Nesse caso são acordado apenas questões relacionadas ao produto, podendo ser quantidade, qualidade, data de coleta, preço, etc.;

() Contratos formais – Empresas processadoras e agricultor fornecedor estabelecem contratos formais especificando questões acerca do produto (ex: quantidade, preço e qualidade) e tempo (duração) do contrato;

() Integração vertical setor a jusante - Agricultores que individualmente ou em grupo (cooperativa, associação) passam a agregar valor ao leite, a partir de algum processo industrial (ex: pasteurização do leite, fabricação de queijos com venda no mercado formal, etc.);

() Integração vertical setor a montante - Empresa processadora que passa a produzir total ou parcialmente a própria matéria-prima, ou seja, tem propriedade(s) que produzem leite para abastecer a sua indústria

() Mercado spot entre empresas - Empresa processadora que compra eventual e esporadicamente leite de outra empresa sem qualquer vínculo formal;

() Transação com intermediário - Existe uma pessoa ou empresa que compra leite dos agricultores e revende para a empresa processadora sem nenhuma agregação e/ou transformação do produto;

() Cooperativa como agente de comercialização - Nesse caso existe uma cooperativa de produtores que trabalha como agente de comercialização e intermédia as negociações entre produtor e empresa processadora;

() Integração horizontal no setor primário - Agricultores que formam associações, cooperativas ou que mesmo informalmente trabalham para a venda conjunta da produção visando maior quantidade de leite e, conseqüentemente, maior poder de barganha;

() Integração vertical parcial setor a jusante - Agricultores que formam associações, cooperativas ou que mesmo informalmente resfriam o leite num único local para venda do mesmo para empresas processadoras.

() Outros? Quais? Explique.

4- Do setor produtivo:

4.1-Em relação aos últimos 10 anos, a produção na micro região aumentou, diminuiu ou se manteve estável? Descreva as principais transformações no setor produtivo nos últimos 10 anos, no que se refere à produção, tecnologia adotada, investimentos na produção e remuneração da atividade.

4.2- Quais as principais fontes de renda para os agricultores da região? (ex: soja, suínos...)

4.3- Quais as principais características das unidades produtivas que produzem leite (tecnologia adotada, se familiares ou empresariais, tamanho, etc.)?

4.4- E quais as principais características dos sistemas de produção? Se são especializados na atividade, mistos o nível tecnológico, etc.

4.5- Essas propriedades recebem assistência técnica? Quem é o prestador ou quem são os prestadores desse serviço?

4.6- As propriedades de leite acessam financiamento com frequência? Quais os tipos de financiamento e para que fins são utilizados?

4.7- As propriedades que comercializam leite nessa micro região têm mais alguma atividade agropecuária? Quais são as principais?

4.8- Que grau de prioridade as unidades produtivas que comercializam leite dão à produção leiteira frente à outras atividades desenvolvidas na propriedade?

4.9- Existe alguma associação de produtores de leite ou qualquer outra organização que seja representativa dessa classe? Qual é ou quais são?

4.10- Como você caracterizaria as condições de vida dos produtores de leite dessa micro região (em termos financeiros e de qualidade de vida)?

ANEXO IV

ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA COM INFORMANTES-CHAVES

1- Dados de Identificação:

- Microrregião a que se refere o questionário:
- Nome(s) do responsável(veis) pelo questionário:

2- Estrutura de Mercado de Fatores:

- Quantas, quais e onde se localizam as empresas processadoras de leite que compram matéria-prima dos produtores da micro região descrita? (considera-se aqui empresas processadoras qualquer estabelecimento que recebe leite in natura e agrega valor/industrializa; podem ser cooperativas de produtores, - pequenas ou grandes -, associações, empresas de capital privado - pequenas ou grandes -, etc.).

- Existe concorrência entre as empresas processadoras nessa micro região para a aquisição de matéria-prima? Descreva esse processo conforme você compreende ele, para ajudar-nos a entender se essa concorrência existe na região e como funciona.

- Como você descreve, historicamente, a concorrência entre empresas nessa microrregião? Escolha a alternativa e **explique** a escolhida:

- () Sempre existiu concorrência entre empresas para aquisição do leite e continua existindo;
- () Não existia concorrência e passou a existir nos últimos anos;
- () Não existia concorrência e continua não existindo;
- () Aumentou o número de empresas processadoras, porém elas fazem acordos entre elas e não disputam fornecedores.
- () Outra situação (descreva).

- No caso de haver concorrência entre as empresas, quais as políticas/estratégias mais usuais adotadas pelas empresas para evitar perda de fornecedores a outras empresas?

- Existem acordos entre as empresas processadoras (supostamente concorrentes) no mercado (ex: delimitação da área de atuação, definição de preços pagos, benefícios oferecidos aos produtores, etc.)? Esses acordos são formalizados? Descreva os elementos mais importantes acerca dessa questão.

3- Das transações – negociações entre empresa processadora e produtor rural:

- Como são atualmente e quais as mudanças recentes em termos contratuais (a partir de 2000) entre empresas processadoras e agricultores, ou seja, quais as questões que são consideradas nas negociações, por exemplo no que se refere aos preços dos produtos, padrões técnicos – exigidos pela empresa e também níveis tecnológicos dos produtores, introdução de inovações tecnológicas, qualidade do leite fornecido, etc. nas transações entre laticínios e agricultores?

- Quais os motivos que levam ao rompimento das transações entre produtor e laticínio, ou seja, por que o produtor deixa de entregar o leite à empresa ou por que a empresa deixa de coletar o leite do produtor? Explique. (ex: termos acordados e não cumpridos, melhores condições encontradas pela empresa ou pelos fornecedores, conflitos, etc.).

- Na sua percepção, qual a importância das variáveis a seguir na escolha da empresa processadora que o agricultor venderá o leite? (utilizar escala: 5- Muito importante; 4- Importante; 3- Razoavelmente importante; 2- Pouco importante; 1- Não é importante).

a) Preço:

b) Facilidade de acesso (mais próxima da propriedade):

c) Comprometimento da empresa:

d) Confiança no pagamento:

e) Compensação (outros benefícios, como financiamento, assistência técnica, etc.):

f) Fidelidade: ...

- Como você caracteriza o poder de negociação relativo das empresas processadoras e dos produtores de leite na micro região em questão?

- Quais dos arranjos organizacionais a seguir se observa na micro região em questão? Pode assinalar mais de uma e **explique em que situação cada uma ocorre e com que intensidade**, bem como pode acrescentar novos arranjos (formas de transação entre empresa processadora e agricultor) e explicá-las.

() Venda informal no mercado spot - Nesse caso os agricultores vendem eventualmente para as empresas processadoras e não têm nenhum vínculo com estas, a venda é esporádica;

() Contratos informais com inclusão de serviços- Os agricultores têm contratos informais com as empresas processadoras para venda do leite e esta última presta alguns serviços aos primeiros, como financiamento para compra de equipamentos para produção leiteira, assistência técnica, etc.;

() Contratos informais - Os agricultores têm contratos informais com as empresas processadoras para venda do leite sem prestação de serviços pelas últimas. Nesse caso são acordado apenas questões relacionadas ao produto, podendo ser quantidade, qualidade, data de coleta, preço, etc.;

() Contratos formais – Empresas processadoras e agricultor fornecedor estabelecem contratos formais especificando questões acerca do produto (ex: quantidade, preço e qualidade) e tempo (duração) do contrato;

() Integração vertical setor a jusante - Agricultores que individualmente ou em grupo (cooperativa, associação) passam a agregar valor ao leite, a partir de algum processo industrial (ex: pasteurização do leite, fabricação de queijos com venda no mercado formal, etc.);

() Integração vertical setor a montante - Empresa processadora que passa a produzir total ou parcialmente a própria matéria-prima, ou seja, tem propriedade(s) que produzem leite para abastecer a sua indústria

() Mercado spot entre empresas - Empresa processadora que compra eventual e esporadicamente leite de outra empresa sem qualquer vínculo formal;

() Transação com intermediário - Existe uma pessoa ou empresa que compra leite dos agricultores e revende para a empresa processadora sem nenhuma agregação e/ou transformação do produto;

() Cooperativa como agente de comercialização - Nesse caso existe uma cooperativa de produtores que trabalha como agente de comercialização e intermédia as negociações entre produtor e empresa processadora;

() Integração horizontal no setor primário - Agricultores que formam associações, cooperativas ou que mesmo informalmente trabalham para a venda conjunta da produção visando maior quantidade de leite e, conseqüentemente, maior poder de barganha;

() Integração vertical parcial setor a jusante - Agricultores que formam associações, cooperativas ou que mesmo informalmente resfriam o leite num único local para venda do mesmo para empresas processadoras.

() Outros? Quais? Explique.

4- Do setor produtivo:

-Em relação aos últimos 10 anos, a produção na micro região aumentou, diminuiu ou se manteve estável? Descreva as principais transformações no setor produtivo nos últimos 10 anos, no que se refere à produção, tecnologia adotada, investimentos na produção e remuneração da atividade.

- Quais as principais fontes de renda para os agricultores da região? (ex: soja, suínos...)

- Quais as principais características das unidades produtivas que produzem leite (tecnologia adotada, se familiares ou empresariais, tamanho, etc.)?

- E quais as principais características dos sistemas de produção? Se são especializados na atividade, mistos o nível tecnológico, etc.

- Essas propriedades recebem assistência técnica? Quem é o prestador ou quem são os prestadores desse serviço?

- As propriedades de leite acessam financiamento com frequência? Quais os tipos de financiamento e para que fins são utilizados?

- As propriedades que comercializam leite nessa micro região têm mais alguma atividade agropecuária? Quais são as principais?

- Que grau de prioridade as unidades produtivas que comercializam leite dão à produção leiteira frente à outras atividades desenvolvidas na propriedade?

- Existe alguma associação de produtores de leite ou qualquer outra organização que seja representativa dessa classe? Qual é ou quais são?

- Como você caracterizaria as condições de vida dos produtores de leite dessa micro região (em termos financeiros e de qualidade de vida)?