

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

**ESTRUTURAS DE MERCADO DE FATORES E  
GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE:  
UM ESTUDO DE CASO DO MUNICÍPIO DE  
AJURICABA-RS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Raquel Breitenbach**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2008**

**ESTRUTURAS DE MERCADO DE FATORES E  
GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: UM  
ESTUDO DE CASO DO MUNICÍPIO DE AJURICABA-RS**

**por**

**Raquel Breitenbach**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Extensão Rural**.

**Orientador: Prof. Renato Santos de Souza**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2008**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

**Centro de Ciências Rurais  
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
Aprova a Dissertação de Mestrado

**ESTRUTURAS DE MERCADO DE FATORES E GOVERNANÇA NA CADEIA  
PRODUTIVA DO LEITE: UM ESTUDO DE CASO DO MUNICÍPIO DE  
AJURICABA-RS**

elaborada por  
**Raquel Breitenbach**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Extensão Rural**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

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

**Vicente Celestino Pires Silveira Ph. D. (UFSM)**

**Paulo Rigatto Dr. (UFPEL)**

Santa Maria, Janeiro de 2008

## **DEDICATÓRIA**

A meus pais, que como muitos outros agricultores, continuam persistentes na atividade e não medem esforços na educação dos filhos, sempre com amor, carinho e muito estímulo.

## **AGRADECIMENTOS**

Para a elaboração desta dissertação de mestrado contamos com a colaboração de muitas pessoas que, direta ou indiretamente, em maior ou menor grau, dedicaram seu tempo, sua atenção, seus conhecimentos e até mesmo suas preces. E é a essas pessoas que agradeço, sabendo que sem sua ajuda o caminho até o término do trabalho seria mais difícil.

Primeiramente agradeço aos meus pais pelo constante incentivo, pelo carinho, amor e confiança que foram as bases principais para a realização do curso.

Agradeço também ao professor Renato Santos de Souza, pela orientação deste trabalho, pelo respeito, pelo coleguismo e pelas sábias palavras.

Também aos agricultores e as empresas focos da pesquisa, fundamentais para a realização do trabalho.

Por fim, agradeço aos colegas e amigos que deram força, incentivo e que permitiram uma convivência acadêmica de trocas indispensáveis.

## EPÍGRAFE

Eu vi um moço bonito, numa rua principal  
Por ele passou um colono, que trajava muito mal  
O moço pegou a rir, fez ali um carnaval  
Resolvi fazer uns versos, pra este fulano de tal.

Não ri seu moço daquele colono  
Agricultor que ali vai passando  
Admirado com o movimento  
Desconfiado lá vai tropicando  
Ele não veio aqui te pedir nada  
São ferramentas que ele anda comprando  
Ele é digno do nosso respeito  
De sol a sol vive trabalhando  
Não toque flauta, não chame de grosso  
Pra te alimentar, na roça está lutando.

Se o terno dele não está na moda  
Não é motivo pra dar gargalhada  
Este colono que ali vai passando  
É o brasileiro da mão calejada  
Se o seu chapéu é da aba comprida  
Ele comprou e não te deve nada  
É um roceiro que orgulha a pátria  
Que colhe o fruto da terra lavrada  
E se não fosse este colono forte  
Tu ias ter que pegar na enxada.

E se tivesse de pegar na enxada  
Queria ver que mocinho moderno  
Pegar na foice de um arado novo  
E um machado pra cortar o cerne  
E enfrentar doze horas de sol  
Um verão forte tu suava o terno  
Tirar o leite arrancar mandioca  
Em mês de julho no forte do inverno  
Tuas mãozinhas finas delicadas  
Criava calo virava um inferno.

Este colono enfrenta tudo isto  
E muito mais eu não disse a metade  
Planta e colhe com suor do rosto  
Pra sustentar nos aqui na cidade  
Não ri seu moço mais deste colono  
Vai estudar numa faculdade  
Tire um Dr. chegue lá na roça  
Repare lá quanta dificuldade  
Faça algo por nossos colonos  
Que deus lhe pague por tanta bondade.

Teixeirinha

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural  
Universidade Federal de Santa Maria

### **ESTRUTURAS DE MERCADO DE FATORES E GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: UM ESTUDO DE CASO DO MUNICÍPIO DE AJURICABA-RS**

AUTORA: RAQUEL BREITENBCH

ORIENTADOR: RENATO SANTOS DE SOUZA

Data e Local de Defesa: Santa Maria, 22 de Janeiro de 2008

A estrutura de mercado de fatores que predominou por muitos anos na cadeia produtiva do leite, nas diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul, foi a de monopólio, em que apesar de existirem várias empresas processadoras de leite, estas localizavam-se de maneira que o agricultor não tinha mais do que uma opção de venda do seu produto. O que vem sendo observado nos últimos anos, em especial a partir de 2004, é um significativo aumento no número de empresas processadoras de laticínio no Norte do estado do RS, concentrando-se em regiões que possuem fortes bacias leiteiras. Esse fato provoca, conseqüentemente, o aumento da concorrência entre estas empresas na aquisição da matéria-prima principal, que é o leite inatura. Identificou-se uma região no município de Ajuricaba – RS, onde, historicamente, apenas uma empresa era responsável pela compra da matéria-prima e, a partir de 2004, várias empresas disputam o leite produzido no local. O objetivo desta pesquisa foi investigar, nesta região, como a concorrência na aquisição da matéria-prima interferiu nas transações entre empresa processadora/agricultor e na governança da cadeia produtiva do leite. Com base nas características e na natureza da investigação, esse estudo se enquadra numa pesquisa qualitativa e utiliza o método do Estudo de Caso. Como instrumentos de pesquisa foram utilizados a revisão de materiais bibliográficos (para compor o corpo teórico do trabalho), a observação e a entrevista (para realização do trabalho de campo). A concorrência no local gerou modificações no comportamento dos agentes. Essas mudanças fizeram com que aumentassem os custos de transação, caracterizados pela maior frequência nas transações, pelo aumento da incerteza e do oportunismo. Já a estrutura de governança adotada no ambiente de concorrência, comparada à adotada no ambiente de monopólio, continuou híbrida, mas ficou mais próxima de uma governança via mercado. Afirma-se isso, visto que o preço tornou-se o único fator de decisão do fornecedor de vender sua produção para um ou para outro comprador. Não tendo influência na sua decisão outras estratégias de governança adotadas antes pelas empresas, como, por exemplo, o pagamento pela qualidade do leite, financiamentos e assistência técnica. Combinado a isso, surgiu a necessidade de renegociação do produto mensalmente, com a elaboração de contratos informais de curto prazo.

**Palavras-chave:** Cadeia produtiva do leite, governança, estrutura de mercado de fatores.

## **ABSTRACT**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural  
Universidade Federal de Santa Maria

### **STRUCTURES IN THE MARKET OF FACTORS AND MANAGEMENT IN THE MILK PRODUCTION CHAIN: A STUDY OF CASE IN THE TOWN OF AJURICABA-RS**

**AUTHOR: RAQUEL BREITENBCH**

**ADVISOR: RENATO SANTOS DE SOUZA**

Date and Place of the Defense: Santa Maria, January 22<sup>nd</sup> of 2008.

Concerning the milk production chain, the structure of monopsony in the market of factors has its domain for many years in the State of Rio Grande do Sul. It has been verified in the last years especially from 2004 is a significant increase in the amount of the milk processing companies in the North of the State of RS, concentrating in regions which has strong milk basins. This fact provokes, consequently, the increase of the concurrence between these companies in relation of the acquisition of its main raw material, the in-natura milk. It was identified a region in the town of Ajuricaba-RS, where historically just one company was responsible for the purchase of the raw material and, since 2004, several companies dispute for the milk produced in that location. The objective of the present research was to investigate, in this region, how the concurrence in the acquisition of the raw material interfered in the transactions between processing company and farmer and in its domain in the milk productive chain. Based on the characteristics and in the nature of the investigation, this study is embedded in a research of a qualitative sort and utilizes the Study of Case method. The review of the literature (to compose the theoretical corpus of the study), the observation and the interview (to accomplish the field work) was used as research devices. The concurrence in that location brought changes in the people involved. These changes raised the costs of transaction, characterized by a higher frequency in the transactions, caused by the increase of the uncertainty, of the opportunism and consequently making a more limited rationale. Yet the structure of domain adopted in the concurrence ambient, compared to the one adopted in the monopsony ambient, remain it hybrid, but became closer to a via market management. It is asserted second the observation that the price has become the single factor of decision by the dealer to sell its production to one or another purchaser. With any other management strategies previously adopted by the companies not influencing his decision like, for instance, the payment for the milk quality, financings and technical support. Combined to that, a need for a monthly renegotiation of the product occurred, with the elaboration informal short-term contracts.

**Index Terms:** Milk production chain, governance, market of factors structure.



## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>4</b>
<b>EPÍGRAFE.....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>7</b>
<b>1- INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 - Problema de pesquisa.....	15
1.2- Objetivo geral .....	15
1.2.1- Objetivos Específicos .....	15
1.3 – Apresentação .....	16
<b>2 - CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO BRASIL .....</b>	<b>17</b>
2.1 - Evolução da cadeia produtiva do leite no Brasil.....	17
2.2 - A qualidade: um marco importante no cenário da cadeia produtiva do leite .....	23
2.3 - Relações contratuais: o futuro das transações do mercado de fatores na cadeia produtiva do leite?.....	24
2.4 - Conseqüências da modernização na cadeia produtiva do leite .....	25
2.5 - Síntese .....	26
<b>3 - REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>28</b>
3.1 - Cadeia Produtiva como unidade de análise: diferentes recortes teóricos	28
3.1.1 - Complexo Agroindustrial .....	28
3.1.2 - Agribusiness e Commodity System Approach (CSA).....	30
3.1.3 - Sistemas Agroindustriais (SAI).....	31
3.1.4 - Cadeia de Produção ( <i>Filière</i> ) .....	33
3.1.5 - Cadeia de Suprimentos (SC) .....	34
3.1.6 - Síntese .....	36

3.2 - Concorrência e comportamento dos agentes no setor agroindustrial ...	37
3.2.1 - Estruturas de mercado .....	37
3.2.1.1 - Concorrência pura ou perfeita.....	38
3.2.1.2 - Monopólio.....	40
3.2.1.3 - Oligopólio .....	42
3.2.1.4 - Concorrência Monopolista.....	42
3.2.1.5 - Estruturas de mercado de fatores de produção .....	43
3.2.2 - Forças competitivas da indústria.....	44
3.2.3 - Concorrência e estratégias competitivas.....	50
3.3 - Custos de Transação e coordenação agroindustrial .....	53
3.4 - Síntese.....	59
<b>4- METODOLOGIA.....</b>	<b>61</b>
4.1 - Pesquisa Qualitativa.....	61
4.2 - Estudo de Caso.....	63
4.3 - O Caso Estudado .....	64
4.4 - Entrevista .....	65
4.5 - Observação.....	69
<b>5 - ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>71</b>
5.1 - Características da região estudada.....	71
5.2 - Evolução da produção na região e sua relação com o ambiente institucional.....	76
5.2.1 - Primeira Fase: estagnação tecnológica X preço baixo ao consumidor .....	76
5.2.2 - Segunda Fase: concorrência na indústria e crescimento tecnológico .....	77
5.3 - As empresas que operaram na região estudada e sua participação na evolução da produção .....	79
5.4 - O início da concorrência entre empresas processadoras e as razões estratégicas para captação do leite na localidade estudada .....	82
5.5 – Análise das forças competitivas da indústria na região de estudo ..	85
5.6 - Características das transações entre empresa processadora e agricultores num oligopsônio concorrencial. ....	89
5.7 - Conseqüências do processo concorrencial para a empresa e para os produtores e seus efeitos sobre a governança da cadeia .....	96

<b>6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>100</b>
<b>7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>105</b>

## **1- INTRODUÇÃO**

As discussões acerca do conceito de cadeia produtiva no Brasil intensificaram-se a partir do início dos anos 90, e na área do leite se iniciou na segunda metade daquela década. As empresas, as grandes em especial, precisaram reagir, por um lado, à abertura do mercado nacional decorrente da definição da política do governo federal que visava combater a inflação via entrada de produtos importados, e, por outro, ao efeito do aumento da demanda nos dois anos que sucederam o Plano Real. A forma como as empresas de laticínios reagiram a esse contexto é colocado por Martins (2005) como a busca por ganhos de escala em todas as etapas produtivas, investindo em plantas industriais de grande porte, redimensionando os seus canais de distribuição, redefinindo estratégias de abordagem do mercado varejista e investindo em diferenciações dos produtos frente ao consumidor. Dessa forma, diminuiram custos, racionalizaram rotinas administrativas e processos de produção e distribuição. O aumento da produtividade passa a ser muito importante e a busca por ganho de escala apresenta característica essencial para os produtores que queiram manter-se competitivos.

A exemplo de outras cadeias agroindustriais, a cadeia produtiva do leite no Brasil é composta por várias instituições e agentes, os quais são definidos por Gomes e Leite (2001) como sendo: produtores de insumos para agropecuária e para indústria laticinista; produtores de leite; unidades de captação de matéria-prima; indústrias processadoras; agentes de distribuição de produtos processados e consumidores.

A respeito do setor de insumos, esses autores afirmam que é extenso e responsável pelo fornecimento de todos os fatores de produção necessários para os setores produtivo e industrial. Caracteriza-se por ser bem organizado, por concentrar-se em áreas dinâmicas do Brasil, possuir número pequeno de fornecedores com parcela significativa do mercado na maioria dos insumos, possuir custos de organização e negociação baixos e elevado conhecimento.

Em segundo lugar, o setor produtivo mostra-se com diferenças significativas entre sistemas de produção adotados pelos pequenos, médios e grandes produtores. De um modo

geral, são sistemas em que o agricultor possui pouco acesso à informação, produção não-especializada, baixa produtividade e pequenos volumes de produção. Caracteriza-se pela grande dispersão dos produtores, que estão geograficamente distantes, o que traz elevados custos de negociação e baixa capacidade de organização e conscientização.

No setor de captação de matéria-prima, observam-se mudanças nos últimos anos, principalmente pela coleta e transporte do leite a granel e resfriado, o que contribui para a melhoria da qualidade no produto final. Por outro lado, esse setor é prejudicado pela dispersão geográfica dos agricultores e pela extensa malha viária que precisam percorrer diariamente para a captação da matéria-prima. Isto vem incentivando que esse segmento adote ações estratégicas, principalmente na logística, visando diminuir custos.

As indústrias de pequeno, médio e grande porte, miniusinas, cooperativas e fábricas informais, formam o setor industrial que, juntamente como o de insumos, são os mais próximos ao produtor e interagem com este.

Com importância significativa, tem-se o segmento da distribuição, o qual é responsável pela garantia da qualidade do produto durante o transporte para centros de distribuição ou mercados atacadistas e varejistas. O setor de distribuição é formado pelas grandes redes atacadistas, supermercados, padarias, mercearias e vendedores informais, dentre os quais os supermercados têm maior crescimento na importância de venda de produtos lácteos.

Por fim, o setor de consumo é formado pelo consumidor final, institucional e pelo governo (programas sociais ou de formação de estoque). Esse é um elo importante da cadeia, pois as operações, os serviços e os produtos são feitos com objetivo de atender às suas exigências.

Neste contexto, a cadeia produtiva do leite pode ser considerada uma das mais complexas do agronegócio brasileiro, além de ser extensa. Isso é bem exemplificado por Martins (2005), que se refere à complexidade do setor primário, por exemplo, que necessita gerar ou adquirir uma variedade enorme de insumos e serviço diversificados, incluindo alimentação para animais, produtos químicos, máquinas, implementos, assistência técnica, etc.

As mudanças estruturais da cadeia produtiva do leite mostram um mercado que se torna cada vez mais concorrencial, no qual a competição via preço acirra-se, tornando as margens menores para cada setor. Por isso, permanecer competitivo, aumentar os ganhos de escala e de produtividade nas operações, juntamente com a redução de custos, torna-se um desafio. Desta forma, tanto o setor industrial quanto os produtores precisam recursos

financeiros, tecnologia e capacidade gerencial para que possam expandir e manter-se no mercado.

O produtor de leite, em geral, opera sob condições de concorrência perfeita, ou seja, baixas barreiras de entrada e saída da atividade, um grande número de agentes produzindo que individualmente não tem possibilidade de afetar o preço e baixa, ou nenhuma, diferenciação do produto final. Neste sentido, a competição é intensa e inovações que podem trazer vantagens econômicas são rapidamente difundidas, ficando nas mãos do produtor a responsabilidade de produzir com redução de custos e maximização de lucros, e a decisão de quanto produzir. Carvalho (2005) argumenta que, nesta situação de mercado, as empresas processadoras tendem a explorar seu poder de barganha, pagando preços baixos pela matéria-prima, que constitui um custo considerável nas indústrias de laticínios.

O sistema agroindustrial do leite no Brasil passou por importantes transformações nas últimas décadas, sendo as mais significativas na década de 90, quando ocorre a desregulamentação do setor, que perde a tutela governamental, a abertura comercial ao exterior, a consolidação do Mercosul e a implantação do Plano Real. Este último fator provocou um aumento na demanda de lácteos superior à oferta, devido à estabilização da economia e ingresso no mercado de consumo de pessoas de baixa renda, que não tinham condições de adquirir os produtos até então.

O fim da intervenção do governo no setor de laticínios 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. Para Castro e Neves (2001) esse cenário veio acompanhado de mudanças na estrutura produtiva, com predominância de multinacionais e faturamentos industriais altíssimos.

Frente a essa concorrência, as empresas de laticínios apresentam diferentes estratégias comerciais à jusante e frente aos consumidores, que é o alvo final de seus produtos. Por outro lado, a montante, ou seja, na relação com o produtor, também houve transformações, pois as indústrias buscaram aumentar o volume de captação com redução no número de produtores, como afirmam Castro e Neves (2001). O que esses autores observaram é que a concorrência na compra de matéria-prima, ou seja, no mercado de fatores de produção, não se estabeleceu de forma significativa, sendo, na maioria dos casos, uma indústria apenas responsável pela captação de leite em uma determinada região.

Ao contrário do que afirmam os autores anteriormente citados, a cadeia produtiva do leite no estado do RS vem passando, desde 2004 e acentuando-se no ano de 2007, por transformações significativas em sua estrutura. Essas transformações são geradas, além dos

motivos já citados, pelo aumento da demanda mundial de leite, queda na produção mundial, devido há anos consecutivos de estiagens na Austrália e Nova Zelândia, redução significativa dos subsídios sobre produtos lácteos na União Européia, e redução da produção na Argentina devido a ajustes internos. Além disso, a expansão da cana de açúcar no centro oeste brasileiro, fez com que muitos produtores saíssem da atividade em São Paulo, Minas Gerais e Goiás. Esses fatores, combinados às condições naturais do estado, que favorecem a bovinocultura de leite, estão incentivando várias empresas processadoras de leite a se instalarem no estado e fazendo com que as que já existem ampliem suas bases industriais, isso em regiões com fortes “bacias leiteiras”, em especial na parte Norte do RS.

Todas essas transformações permitiram que, em regiões distintas e do ponto de vista do produtor e do mercado local, se desenvolvessem diferentes estruturas de mercado de fatores na indústria de laticínios. Hoje se observam regiões do Rio Grande do Sul cuja relação entre empresa processadora de laticínios e agricultor é um monopólio, ou seja, o agricultor possui na sua região apenas uma empresa interessada na aquisição da matéria-prima, enquanto que em outras, têm-se oligopólios, em que o produtor tem várias empresas interessadas no seu produto. As estruturas de mercado de fatores geralmente condicionam a ação dos agentes econômicos e impõem características próprias às transações, condicionando as estratégias competitivas das empresas.

Com base nisto, o presente trabalho visa analisar o comportamento dos agentes econômicos numa situação de oligopólio concorrencial, observando como se estabelecem às transações entre empresa processadora de laticínios e fornecedor/agricultor num ambiente de concorrência na compra da matéria-prima. Também se realizou uma comparação com os anos que antecederam esta estrutura, quando predominava uma estrutura de mercado de fatores de monopólio do ponto de vista do agricultor.

Isso foi possível a partir da identificação de um caso particular que apresenta estas características para análise. O caso escolhido é de uma localidade rural no município de Ajuricaba, Rio Grande do Sul. Esta localidade possui a bovinocultura de leite como uma atividade tradicional e muito importante social e economicamente. Social pela alta exigência de mão-de-obra, que faz com que diminua a migração rural-urbana. Econômica por permitir uma renda mensal e diversificada, com a qual a família se mantém (alimentação, saúde, educação, etc.), enquanto as demais atividades, basicamente soja e trigo, permitem uma renda para investimentos e para cobrir demais despesas.

A história da atividade leiteira na localidade é também marcada por uma estrutura de mercado monopólio. Ou seja, apenas uma empresa processadora que adquira a matéria

prima de inúmeros produtores/fornecedores. Atualmente, porém, o mercado local mudou significativamente e uma estrutura oligopsônica se estabeleceu. Juntamente com essa mudança estrutural, hipoteticamente ocorreram alterações nas ações dos agentes econômicos e nas características das transações e é isso que o presente trabalho investigou.

### **1.1 - Problema de pesquisa**

Nesse trabalho busca-se responder a seguinte questão: como se desenvolveu e quais os efeitos da intensificação da concorrência sobre o comportamento dos agentes (empresa processadora e agricultor) e sobre a coordenação da cadeia produtiva do leite na localidade São Jorge, município de Ajuricaba-RS?

### **1.2- Objetivo geral**

Este trabalho tem como objetivo geral analisar como se desenvolveu a intensificação da concorrência entre empresas processadoras, quais seus efeitos sobre o comportamento dos agentes e sobre a governança da cadeia produtiva do leite, na localidade São Jorge município de Ajuricaba – RS.

#### **1.2.1- Objetivos Específicos**

- Caracterizar a localidade estudada e relacionar a evolução da atividade leiteira na região com as mudanças institucionais na cadeia produtiva do leite;
- Analisar quando, como e porque começou a concorrência das indústrias de laticínios na região;
- Identificar as razões estratégicas das empresas para tentar conquistar a captação do leite nesta localidade;
- Identificar as forças competitivas da indústria na região estudada;
- Analisar as conseqüências desse processo concorrencial para a empresa processadora e para os produtores, bem como os seus efeitos sobre a governança da cadeia;
- Observar quais as principais mudanças na relação dos agentes econômicos a partir da mudança estrutural;



### **1.3 – Apresentação**

Este trabalho está organizado em cinco capítulos além desta introdução, a qual apresenta a problematização e a justificativa da pesquisa. No segundo capítulo realizou-se uma contextualização da cadeia produtiva do leite no Brasil, destacando sua evolução e concentrando a análise a partir da década de 70, além de relatar algumas conseqüências da modernização da cadeia. O terceiro capítulo dedica-se ao referencial teórico e traz diferentes conceitos relacionados à cadeia produtiva, além de abordagens acerca da concorrência, estruturas de mercado, forças competitivas na indústria, custos de transação e coordenação agroindustrial.

O capítulo quatro apresenta a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, enquanto que o quinto apresenta os resultados da mesma. No capítulo dos resultados, primeiramente realizou-se a caracterização e a evolução do local de estudo, relacionando com o ambiente institucional existente no país em diferentes períodos. Num segundo momento, identificou-se como se deu a participação das empresas processadoras na evolução da produção na região e fez-se uma análise das forças competitivas da indústria na região de estudo. Por fim, apresenta-se uma análise do efeito da concorrência sobre o comportamento dos agentes econômicos, bem como caracterizou-se as transações numa estrutura de oligopsônio concorrencial no mercado de fatores, a luz da Teoria dos Custos de Transação. O sexto e último capítulo apresenta as considerações finais, em que são resgatados os principais resultados do trabalho.

## **2 - CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO BRASIL**

Na maioria das áreas de conhecimento é necessário avaliar a evolução histórica para entender o contexto atual, de modo que a realidade possa ser estudada com embasamento teórico. Na cadeia produtiva do leite não é diferente, por isso a necessidade de relatar os principais acontecimentos das últimas décadas que vieram moldando o cenário que se observa atualmente. Assim, nessa etapa do trabalho realiza-se um breve resgate da evolução da cadeia produtiva do leite nas últimas décadas, incluindo as décadas de 70, 80 e 90, sendo essa última mais explorada por ser o cenário das mais significativas transformações e que trouxe maiores consequências para a cadeia produtiva do leite.

Após o resgate histórico, será dada ênfase para a qualidade do produto leite, um critério que vem sendo o “pivô central” da maioria das transformações da cadeia produtiva, por ser uma exigência do consumidor (que vem mudando seus hábitos) e por ser a motriz das mudanças tecnológicas nas propriedades e indústrias. Já que o ganho em qualidade se traduz, na maioria das vezes, em ganho de competitividade.

Em outra etapa, é destacada a importância dos contratos, uma tendência da cadeia produtiva do leite, que são utilizados para diminuir as incertezas em ambos os lados, produtores e empresa processadora. Trata-se de um mecanismo que também pode colaborar no aumento da qualidade, devido à maior pressão das indústrias sobre os sistemas de produção e exigência, nos contratos de fornecimento, de uma matéria-prima de qualidade. Por fim, são expostos alguns pontos negativos da evolução e modernização da cadeia produtiva do leite, a qual, por um lado, traz maior tecnificação, especialização, qualidade e menor preço ao consumidor. Por outro lado, o progresso desse setor exclui da atividade muitos agricultores (pequenos, em especial) que não possuem capital e/ou terra para acompanhar o processo.

### **2.1 - Evolução da cadeia produtiva do leite no Brasil**

Segundo dados de 2004 do IBGE, o Brasil é o 7º país maior produtor de leite. Nos primeiros lugares estão, respectivamente, Estados Unidos, Índia, Rússia, Alemanha, França e China. Depois do Brasil temos Nova Zelândia e Reino Unido. O estado com maior produção, entre 2000 e 2004, é o de Minas Gerais, seguido por Goiás, Paraná e em quarto o Rio Grande do Sul. A produtividade é maior em Santa Catarina, seguida pelo Rio Grande do Sul que ocupa a segunda colocação. A Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul está em segundo lugar no ranking das principais mesorregiões produtoras de leite do Brasil, ficando atrás apenas da mesorregião do Triângulo Mineiro no Estado de Minas Gerais. No que se refere à produtividade, essa região está em terceiro lugar, atrás apenas do Oeste Catarinense e do Centro Oriental Paranaense.

A pecuária leiteira no Brasil tem a produção e o abastecimento marcados por sucessivas crises, para as quais Yamaguchi, Martins e Carneiro (2001) apresentam como responsáveis: a baixa produção e produtividade, devido ao baixo nível tecnológico; a elevada sazonalidade da produção, embora o consumo seja estável durante o ano; o elevado custo de produção e baixo poder de compra da população; às importações em conjunturas favoráveis ao mercado internacional; as estruturas oligopolizadas, sejam antes ou depois da “porteira”; e a inexistência de políticas bem definidas e de longo prazo para o setor leiteiro.

De um modo geral esses autores fazem algumas críticas ao problema da produção e produtividade a nível nacional, citando como causas a pouca especialização do rebanho, a alimentação deficiente, o manejo insatisfatório, bem como as inadequadas práticas sanitárias e de higiene, além de deficiências no gerenciamento da atividade leiteira. Destacam ainda, a ineficiência dos sistemas de armazenamento, transporte, comercialização do produto e insumos, além de problemas de assistência técnica e acesso problemático ao crédito rural. Dessa forma, observa-se que a estrutura produtiva da pecuária leiteira nacional teve uma história marcada por estagnação tecnológica, comprovada por baixos índices de desempenho técnico e econômico, alta variação sazonal da produção, além de baixos níveis de remuneração.

A evolução da produção de leite no Brasil passou por importantes transformações nas décadas de 70, 80 e, principalmente, na década de 90.

Na década de 70, marcada pelo surgimento do leite tipo B, que visava criar uma alternativa mais rentável para os produtores comerciais, já se observavam sinais da necessidade de melhoria na qualidade dos produtos lácteos. Com a criação do Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira (PDPL), implantado pelo sistema de extensão rural em

fazendas produtoras de leite, acentuava-se a indução de novas tecnologias, bem como a necessidade de melhorias de pastagens, de instalações e do próprio rebanho leiteiro.

Os resultados dessa década foram positivos, em termos produtivos, a produção aumentou 43,7% e a taxa anual de crescimento ficou em 4,8%, superior a taxa de crescimento da população, que foi de 2,8%. Já a importação foi irregular, com taxa de crescimento negativa. Como motivos do crescimento da produção de leite no Brasil durante essa década, são apontados o crescimento numérico do rebanho leiteiro e a incorporação de novas áreas de terra para essa atividade, pois a produtividade decresceu no período. O preço real recebido pelos produtores cresceu numa taxa anual de 5,03% (YAMAGUCHI, MARTINS E CARNEIRO, 2001).

A década de 80 trouxe importantes transformações para o setor, destacando-se iniciativas de poucos produtores de leite que implantaram mini-usinas nos grandes centros do País para a comercialização do leite tipo A. Também nessa década foram desenvolvidas planilhas para estimar o custo de produção, objetivando fornecer valores referenciais nas negociações para reajustamento de preço. Buscava-se um equilíbrio entre o preço no mercado acessível à população e a garantia de rentabilidade na atividade rural.

Destaca-se também, nessa década, a implementação de importante programa do governo federal, o Programa do Tíquete do Leite, com o qual o governo transformou-se num grande comprador do leite pasteurizado. O desempenho dessa década foi inferior ao da década anterior, ficando a taxa média anual de crescimento da produção em 2,6%, bem próxima à taxa de crescimento da população, que foi de 2% ao ano (YAMAGUCHI, MARTINS E CARNEIRO, 2001).

Para estes autores, o crescimento da produção de leite nesse período foi atribuído tanto ao aumento do número de vacas ordenhadas quanto ao acréscimo da produtividade. Já os preços reais, tanto o pago pelos consumidores quanto o recebido pelos produtores, tiveram taxas negativas de crescimento de 5,51% e 3,94% ao ano, respectivamente.

A década de 90 caracterizou-se como aquela em que, dentre as três décadas até aqui relatadas, ocorreram às principais mudanças no cenário do setor leiteiro. Essas mudanças foram devidas, em especial, à transformações na economia mundial que vinham ocorrendo desde meados da década de 80 (formação e consolidação de blocos econômicos, globalização do comércio e redução gradual de subsídios, alíquotas de importação e barreiras não-tarifárias). Essas transformações induziram muitos países a adotarem políticas que promovessem o aumento da eficiência econômica de forma a obterem vantagens competitivas no mercado internacional.

Nesse contexto, a partir dos anos 90 o governo brasileiro tomou várias medidas que resultaram na abertura da economia ao comércio exterior, como a criação de programas de qualidade e competitividade, criação de programas de privatização, desregulamentação da economia, estabelecimento do Plano Real e integração regional.

Do lado governamental, houve a queda do Programa do Tíquete do Leite (programa de distribuição do leite), liberação das importações de produtos lácteos com alíquotas diferenciadas, livre concorrência entre os produtos lácteos no âmbito do MERCOSUL e a instalação do Plano Nacional de Qualidade do Leite.

A iniciativa privada também adotou importantes estratégias que contribuíram de forma significativa para as mudanças no setor durante a década, cujas principais foram definidas por Yamaguchi, Martins e Carneiro (2001) como sendo: a) movimentação visando a efetiva participação de produtores e indústrias lácteas na formulação de políticas públicas voltadas para o setor; b) ações concretas que visavam a melhoria da qualidade do leite, em especial a refrigeração em nível de unidade de produção e coleta a granel em tanques isotérmicos; c) pagamento diferenciado por volume e qualidade; d) modernização das embalagens; e) concentração industrial com aquisições e fusões; f) aumento da concorrência na venda de insumos e compra de matérias-primas; g) segmentação do mercado consumidor; aumento das importações de lácteos (do Mercosul); h) mudanças nos canais de comercialização dos produtos lácteos; i) 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); j) e deslocamento da produção para regiões não-tradicionais.

Já no comércio exterior ocorreu, nessa década, o estabelecimento de importantes regras, como a fixação do direito compensatório nas importações de leite subsidiado da União Européia, valoração aduaneira, anuência prévia e redução do prazo de pagamento dos lácteos importados. Este contexto impõe a necessidade de profundas transformações também no setor primário, pois os produtores caracterizados por serem em elevado número, geralmente pequenos produtores, com idade média avançada e baixo nível de escolaridade, começam a se organizar, bem como surge à necessidade de modernizar-se e profissionalizar-se na atividade e na administração.

Os índices dessa década apontaram para um crescimento anual da produção de 3,3%, enquanto que a população cresceu 1,3%. Ocorreu o crescimento de consumo per capita e ganhos reais em produtividade, mesmo com redução de áreas de pastagem. O preço recebido pelos produtores decresceu a uma taxa anual de 7,5% (YAMAGUCHI, MARTINS E CARNEIRO, 2001).

A partir desses dados das décadas de 70, 80 e 90, pode-se observar a evolução na produção de leite nesses trinta anos como algo importante para entender o contexto atual do setor leiteiro, o qual se encontra ainda submetido a mudanças. É devido a essas transformações que a cadeia produtiva do leite, de todas as cadeias produtivas do setor agropecuário, foi a que mais se modificou, sendo estas transformações mais intensas na década de 1990, quando ocorre o aumento significativo da produção de leite, acompanhado por concentração da produção e redução do número de produtores (Gomes, 2001).

Na década atual, compreendendo os anos de 2000 a 2007, a cadeia produtiva do leite no Brasil vem apresentando crescimento de produção que vai além do consumo nacional, o que gera excedentes de oferta. Martins (2005) faz uma comparação entre o primeiro trimestre de 2004 e o primeiro trimestre de 2005, e observa um crescimento na produção brasileira de 13,7% no período.

Já a produtividade, mesmo tendo melhorado nos últimos anos, continua baixa. O consumo brasileiro ainda apresenta um espaço significativo para aumentar, principalmente porque a população brasileira tem taxa positiva de crescimento, o que incentiva as empresas a investirem no aumento da oferta de leite (MARTINS, 2005).

Esse mesmo autor destaca a elevada participação dos produtos lácteos na cesta de alimentos dos brasileiros, independentemente da faixa de renda, correspondendo à cerca de 9,4 a 13,3% dos gastos das famílias brasileiras com alimentação, o que confirma a importância desses produtos no contexto atual.

Como podemos observar, existem duas fases distintas na evolução da cadeia produtiva leiteira. A primeira caracterizada por estagnação tecnológica e baixos preços pagos ao produtor e a segunda, por aumento da demanda, concorrência na indústria e crescimento tecnológico.

Autores como Figueira e Belik (1999), Primo (2001) e Wilkinson (1993), trazem importantes contribuições para explicar o porquê de tantos anos de estagnação da atividade. Do ano de 1945 até o início da década de 90, a indústria de laticínios vivenciou um ambiente institucional marcado pela regulamentação da cadeia produtiva do leite. Esta regulamentação se dava por intermédio do poder que o Estado exercia sobre os preços, através do controle das importações e/ou intervindo diretamente nos preços por meio do tabelamento. Com isto, o Estado objetivava proteger o agricultor contra o maior poder de negociação das empresas processadoras e garantir que classes mais baixas tivessem acesso ao produto. Para garantir o preço mais baixo ao consumidor, ocorria um reajuste dos preços sempre abaixo da inflação, ocasionando queda dos valores pagos ao produtor.

As importações até então eram realizadas por organismos estatais que agiam como reguladores do setor e eram feitas em especial nos períodos de entressafra. Passando para a iniciativa privada, o objetivo principal da importação passou a ser a busca por preços diferenciados ou a complementação das linhas de produção brasileiras.

Primo (2001) explica que o tabelamento de preços muda o foco da empresa, diminuindo ou anulando a importância da eficiência e da qualidade. Por isto, este autor responsabiliza o tabelamento de preços pelo atraso tecnológico e despreparo industrial.

Com o controle de preços o setor se acomodou, não havendo preocupação com a qualidade das matérias-primas e não despertando nos agricultores, durante essas décadas, a necessidade de se especializar. Por isso, o leite era considerado um sub-produto nas propriedades. Também foram deixados em segundo plano a pesquisa e o desenvolvimento de produtos, máquinas e equipamentos, retardando a modernização da indústria de laticínios. Como consequência disto ocorre um aumento nos custos de produção, tanto na produção de matéria-prima quanto na transformação desta, dificultando, também, a diversificação da produção e a criação de produtos novos e mais elaborados.

Para Wilkinson (1993) o tabelamento de preços tem consequências claras, tais como: a) a dependência da renda do produtor ao combate à inflação, ou seja, os preços recebidos pelos agricultores muitas vezes se comportavam ao contrário da inflação; b) inviabilidade da tecnificação do setor, devido à falta de incentivos para a redução de custos, para o aumento da rentabilidade e diferenciação da matéria-prima, em que os agricultores não tinham condições de investir em tecnologia; c) dependência de importações, necessárias para garantir o abastecimento do mercado e os programas do governo nas entressafra; d) estabelecimento de uma oferta leiteira não-especializada e; e) manutenção e fortalecimento do setor informal na produção leiteira, pois o preço baixo do produto incentivava o agricultor a vendê-lo informalmente, seja *in natura* ou com fabricação de queijos e demais derivados.

Na segunda fase (da década de 90 até 2007), marcada pela abertura comercial, desregulamentação governamental e criação do Plano Real, o cenário do setor mudou significativamente.

Para Carvalho (2005), o fim do tabelamento de preços na década de 90 incentivou a entrada de novas empresas que passaram a ter mais liberdade para agir e criar novos produtos com maior valor agregado. As mudanças alcançaram toda a cadeia produtiva do leite: as empresas processadoras passaram a buscar fornecedores com produtos de maior qualidade, e nos pontos de venda ocorreu uma segmentação do mercado consumidor, a partir da oferta de

novas linhas de produtos e investimentos em campanhas promocionais de maior abrangência (nacional).

Segundo Costa (2001), uma das principais conseqüências do Plano Real, criado em 1993, foi manter as taxas de inflação baixas, aumentando o poder aquisitivo da população, o que gerou uma ampliação no consumo e /ou demanda, inclusive de produtos lácteos.

A abertura comercial também teve um papel muito importante nas transformações ocorridas no setor lácteo, pois a partir dela (em especial a partir da afirmação de parcerias com os demais países do MERCOSUL, em 1995), ficou mais fácil importar produtos lácteos para atender o mercado interno, no qual a demanda havia aumentado devido à estabilização econômica. O Brasil sempre foi importador de produtos lácteos e, mesmo tendo aumentado a produção na década de 90, não foi suficiente para tornar o setor auto-suficiente.

A abertura comercial fez com que o Brasil facilitasse o fluxo de transações com o exterior e isto fez com que os preços relativos internos se aproximassem ao máximo dos existentes no restante do mundo. O problema decorrente disto foi que, com o histórico de forte influência do governo no setor leiteiro, de baixa produtividade e estagnação tecnológica, o custo final do produto interno era mais elevado, traduzindo em desvantagem competitiva frente aos demais países do Mercosul. Isto facilitou a entrada de produtos de fora do país, sobretudo do Uruguai e a Argentina, que tinham custos de produção bem inferiores aos apresentados no Brasil, em função, principalmente, do preço da matéria-prima, das diferenças nas condições edafo-climáticas e das diferenças no pagamento de impostos e incentivos à especialização (SOUZA, 1999).

Foram estes fatores que proporcionaram o aumento da concorrência na indústria de laticínios, pressionando a especialização do setor, inclusive e especialmente nas propriedades rurais, como observado na região estudada e que será descrito posteriormente.

## **2.2 - A qualidade: um marco importante no cenário da cadeia produtiva do leite**

Atualmente observa-se que a melhoria na qualidade da matéria-prima tem se tornado um dos principais objetivos do setor leiteiro, sendo perseguida incessantemente pelas indústrias, que buscam atender às exigências dos consumidores. Parte da responsabilidade pela melhora da qualidade é repassada ao setor primário, fornecedor da matéria-prima para a indústria, bem como dividida por todos os agentes da cadeia.



Como bem afirma Bandeira (2001), ações que visam à melhoria da qualidade do leite não devem ficar restritas ao âmbito da produção primária, devendo ser orientadas a partir da visão do consumidor. Dessa forma, na produção primária as questões de qualidade devem ser tratadas numa dimensão mais objetiva, não sendo encaradas pelo produtor apenas como mais uma exigência da indústria e sim como uma estratégia de negócio.

Também se tornou importante não separar qualidade e produtividade, com atenção especial para a gestão dos estabelecimentos rurais, buscando aumentar a produção ao mesmo tempo em que se reduzem custos. Desta forma, a indústria desempenha papel importante para a melhoria da qualidade do leite em nível de propriedade, principalmente na utilização do pagamento diferenciado, incentivando o agricultor a se especializar.

Gomes (1996, p. 80) compartilha dessa visão ao afirmar que,

a maior concorrência no mercado e a busca por derivados mais sofisticados têm contribuído para que os grandes laticínios tenham maior atenção para a qualidade da matéria-prima. Por isso vem pagando pela qualidade e quantidade, obtendo, também, ganhos de escala no transporte e na industrialização do leite.

Essa situação leva as indústrias a efetuarem o pagamento ao produtor pela qualidade da matéria-prima, visto que os mercados nacional e internacional são os principais motivadores para que o Brasil adote esse modelo. Esse assunto é também explorado por Martins (2005) ao afirmar que a competitividade nesses mercados (nacional e internacional) impõe à cadeia láctea nacional a necessidade de elevar a produtividade da matéria-prima quando processada, ou seja, aumentar a qualidade da mesma, o que permite maiores rendimentos industriais e maior validade dos produtos nas prateleiras.

### **2.3 - Relações contratuais: o futuro das transações do mercado de fatores na cadeia produtiva do leite?**

O presente trabalho, que se propõem discutir a relação entre indústria de laticínios e produtor rural no contexto de uma estrutura de mercado de fatores de oligopsônio, não poderia deixar de mencionar as relações contratuais. Estas são apresentadas como um possível rumo das relações entre estes dois setores nesta estrutura de mercado, para que as indústrias e os fornecedores possam reduzir suas incertezas, bem como garantir a qualidade do produto.

Os contratos podem apresentar vantagens tanto para o comprador quanto para o vendedor. Para Gomes e Leite (2001), a indústria pode beneficiar-se por estabelecer, através dos contratos, parâmetros que indiquem a qualidade e a quantidade desejada durante um período. Acordos a respeito de transporte, local de coleta, preço e prazos de pagamento

também podem ser feitos através dos contratos. Dessa forma, a indústria poderá planejar e gerenciar melhor a fabricação de seus produtos.

Já os produtores, ao terem estabelecido cláusulas relativas à quantidade, qualidade, preços e prazos, beneficiam-se com a redução nas suas incertezas relativas à renda, bem como podem fazer planejamentos de maior prazo. Por outro lado, essa integração normalmente vem acompanhada de maiores exigências, sendo que o produtor necessita gerir de forma profissional o seu negócio.

#### **2.4 - Conseqüências da modernização na cadeia produtiva do leite**

A modernização na cadeia produtiva do leite traz, além de aspectos positivos, (relacionados a melhoria na qualidade e produtividade do produto) também questões negativas, como a exclusão de pequenos produtores que não conseguem manter-se competitivos no mercado e precisam abandonar a atividade. No que se refere ao impacto do crescimento da produção sobre o número de estabelecimentos, observa-se que, no caso da produção crescer mais que a demanda atual, surge a necessidade de exportar para evitar a queda do preço do leite, ou então reduzir o número de estabelecimentos.

Essa questão é explorada por Alves (2001) quando expõem as etapas, via mercado, do processo de redução do número de estabelecimentos: inicialmente, com um crescimento da produção maior do que a demanda, sendo que esta é preço-inelástica, o preço do leite tende a cair; em segundo lugar, com a queda nos preços, a renda dos produtores pode cair de forma que os façam desistir dessa atividade, optar por outras e, inclusive, abandonar o meio rural. Nesse sentido, os pequenos produtores são os mais prejudicados, embora os grandes também sofram diminuição de rentabilidade e enfrentam o risco de abandonar a atividade. Desse modo, essa redução no número de estabelecimentos reduz a oferta e a queda no preço do leite cessa; posteriormente, ocorre a redução da produção, em especial pelas grandes propriedades, já que as pequenas, por possuir pouca renda, não têm liberdade para agir dessa forma.

Por outro lado, a capacidade de inovação pode trazer um aumento da renda do produtor, pois com a maior utilização de tecnologias pode ocorrer a longo prazo uma redução nos custos unitários, caso aumente a escala produtiva. Esse assunto é sintetizado por Alves (2001), que apresenta os dois lados da modernização (os aspectos positivos e os negativos) e do investimento em tecnologia. A maioria das tecnologias exige altos investimentos e capital de custeio, ficando fora do alcance daqueles que não possuem recursos próprios ou acesso ao

crédito, criando barreiras à adoção de inovações, bem como discriminando pequenos produtores, que se tornam os mais desfavorecidos com o progresso da agricultura.

Também nessa mesma linha, Martins (2005) afirma que, no início, os investimentos em tecnologia para o leite não visavam o produtor, e sim a redução de custos dos produtos lácteos para os consumidores. Dessa forma, a redução nos custos de produção e processamento do leite contribuiria para redução das taxas de inflação.

## 2.5 - Síntese

Ao analisar as informações contidas nesse capítulo observa-se que o retrato atual da cadeia produtiva do leite moldou-se a partir de uma evolução histórica que envolveu, principalmente, questões econômicas e institucionais.

Anteriormente a década de 90, o cenário que predominava nessa cadeia produtiva era de estagnação tecnológica que gerava, conseqüentemente, baixa produção e produtividade. Aliado a isso, o setor era fortemente regulamentado pelo governo, o que contribuía para os problemas tecnológicos e gerenciais da atividade, acarretando em baixo crescimento na produção durante as décadas de 70 e 80.

Na década de 90 o setor leiteiro, bem como demais atividades agropecuárias, sofreram significativas transformações, conseqüência de modificações institucionais importantes na economia brasileira e mundial, entre as quais se têm a formação e consolidação de blocos econômicos, globalização do comércio e redução de subsídios, alíquotas de importação e barreiras-tarifárias. Com essas transformações, os países, inclusive o Brasil, adotam políticas para aumentar a eficiência econômica e a competitividade em nível internacional.

Aliado a isso, a abertura econômica ao comércio exterior, o estabelecimento do plano Real, a desregulamentação da economia, entre outras mudanças, cria um cenário novo, com aumento da demanda nacional por produtos lácteos, aumento da concorrência e competição das empresas em nível internacional.

Com isso, a cadeia produtiva do leite passou a investir em tecnologia, buscando a melhoria da qualidade do produto final, onde todos os agentes da cadeia, incluindo fornecedores de insumos, agricultores, empresas processadoras e agentes distribuidores, precisaram contribuir para um ganho em nível de cadeia, buscando atender as exigências do consumidor.

Essas modificações provocaram aumento significativo na produção de leite, concentração na produção, melhoria na qualidade, maior tecnificação e profissionalização no setor e redução no número de produtores, já que a necessidade de melhoria tecnológica se mostrou inviável economicamente para muitos pequenos produtores que acabaram desistindo da atividade.

A competitividade em nível internacional e a necessidade de ofertar produtos com melhoria constante na qualidade, criam um cenário em que todos os agentes da cadeia produtiva precisam trabalhar de forma cooperativa. Com isso, surge a possibilidade de estabelecimento de contratos entre os elos, buscando eficiência em nível de cadeia e não apenas em nível de empresa.

## **3 - REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 - Cadeia Produtiva como unidade de análise: diferentes recortes teóricos**

O destino e o caminho percorrido por muitos produtos agrícolas no Brasil e no mundo pode ser compreendido 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. Com base nisso, esta etapa do trabalho destina-se a trazer os principais e diferentes conceitos utilizados nos estudos agroindustriais, como Commodity System Approach (CSA), Agribusiness, Cadeia de Produção (*Fillière*), 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 a sua pesquisa. Nessa pesquisa, optou-se pela unidade de análise denominada de cadeia produtiva, por se enquadrar melhor aos objetivos a serem atingidos.

A literatura que trata da problemática agroindustrial no Brasil tem feito grande confusão entre as expressões Sistema Agroindustrial, Complexo Agroindustrial, Cadeia de Produção Agroindustrial e Agribusiness. Estas expressões, embora afetas ao mesmo problema, representam espaços de análise diferentes e se prestam a diferentes objetivos. Na verdade, cada uma delas reflete um nível de análise do Sistema Agroindustrial (BATALHA, 1997, P. 30).

As primeiras abordagens desenvolvidas foram de *Commodity System Approach* e Análise de *Fillière*. Com base nessas abordagens teóricas, surgiram na literatura brasileira, utilizando-se da abordagem da Nova Economia Institucional e na Economia dos Custos de Transação, os conceitos de Sistema Agroindustrial, Complexo Agroindustrial e Cadeias Produtivas. Por fim, com base na literatura administrativa, surge a abordagem denominada de Gestão da Cadeia de Suprimentos, a qual visa contribuir para a gestão das organizações.

#### **3.1.1 - Complexo Agroindustrial**

O termo Complexo Agroindustrial (CAI) surgiu nos Estados Unidos, passando a ser empregado nos países mais desenvolvidos da Europa Ocidental. Nesses países o trabalho agrícola já se subordinou completamente, no contexto da propriedade privada da terra, ao capital industrial e financeiro. No Brasil, o surgimento do CAI respeita uma ordem histórica, a qual é relatada por Müller (1989).

A partir do início da década de 60, no Brasil, observam-se intensas transformações nas relações entre indústria e agricultura. Ocorre o crescimento de agroindústrias e o surgimento de novas e também de grande porte, geralmente ligadas ao mercado internacional, as quais passam a demandar em maior escala os produtos agropecuários, trazendo impactos significativos para a agricultura. No início dos anos 70, observava-se que o País já possuía um grupo de setores agrícolas e industriais interdependentes, designados de complexo agroindustrial (MÜLLER, 1989).

Nos trabalhos de Müller (1989) e de Silva (1996), são expostas as intensas mudanças e transformação ocorridas na agricultura brasileira. Foram essas mudanças que permitiram a passagem do complexo rural para o complexo agroindustrial. Os complexos rurais caracterizavam-se por fazendas que produziam seus próprios bens intermediários e seus meios de produção e a produção para exportação ocupava apenas parte desses meios disponíveis, os demais eram utilizados para produção de bens de consumo. Já o complexo agroindustrial representa uma agricultura que se moderniza e que passa de tradicional para industrializada. Portanto, o campo se converte em mercado para a indústria e o rural passa a ter pouco peso na produção final.

Nesse contexto, as relações entre indústria e agricultura mudam e se intensificam. Com o surgimento do CAI, passa a ocorrer uma dupla dependência entre os dois setores, o que implica em mudanças nos padrões agrários. Para produzir na agropecuária brasileira nacional passou a ser necessário modernizar-se, principalmente por ter se gerado no país um caráter impositivo, que exige condições de produção homogeneizadas (MÜLLER, 1989).

Essa integração (agricultura-indústria) foi marcada pela presença de empresas e grupos econômicos de capitais nacionais e estrangeiros, com o Estado operando na intermediação financeira e na formulação e implementação de políticas econômicas relacionadas às atividades industriais, agrárias e de abastecimento.

Partindo dessa contextualização, Müller (1989) trouxe o conceito de Complexo Agroindustrial (CAI):

um conjunto formado pela sucessão de atividades vinculadas à produção e transformação de produtos agropecuários e florestais. Atividades tais como: a geração destes produtos, seu beneficiamento/transformação e a produção de bens de

capital e de insumos industriais para as atividades agrícolas; ainda: a coleta, a armazenagem, o transporte, a distribuição dos produtos industriais e agrícolas; e ainda mais: o financiamento, a pesquisa e a tecnologia, e a assistência técnica (MÜLLER, 1989, p. 45)

Silva (1996) faz uma autocrítica a essa definição ao afirmar ser um conceito cabível a processos ocorridos em países altamente desenvolvidos, necessitando modificações para ser aplicado ao Brasil.

Silva (1996) traz a interpretação de Malassis (1973), que situou o complexo agroindustrial como característico da etapa de desenvolvimento capitalista em que a agricultura se industrializa e o setor agroalimentar engloba outros setores: o das empresas que fornecem à agricultura serviços e meios de produção (indústria a montante), o setor agropecuário, setor das indústrias agrícolas de transformação e alimentícias (indústria a jusante) e o setor de distribuição de alimentos.

A agricultura, dentro do CAI, está vinculada à indústria tanto de máquinas e insumos, denominada de indústria para a agricultura (a qual tem na agricultura seu mercado), quanto com a indústria processadora/beneficiadora de matérias-primas agrícolas, denominada agroindústria. É essa presença da agricultura que distingue o CAI de outros complexos. Se existir uma forte interdependência entre agricultura e indústria para a agricultura, o resultado é um processo de industrialização da agricultura. Caso exista uma forte interdependência entre agricultura e a indústria processadora e beneficiadora, observa-se um processo de agroindustrialização. Essa contextualização é um ponto de concordância dos autores Müller (1989) e Silva (1996), além de colocarem que esse processo vem reduzindo a importância da agricultura no processo de fabricação de alimentos.

A integração dos agricultores aos CAIs é, segundo Silva (1996), de fundamental importância para a sobrevivência destes, caso contrário estariam “condenados a atividades marginais do ponto de vista produtivo, em particular do ponto de vista da classe trabalhadora” (p. 175). Por outro lado, os produtores integrados ao complexo agroindustrial precisam viver num processo constante de tecnificação, com patrimônio imobilizado cada vez maior e com menores níveis de liberdade para agir em seu próprio negócio.

### **3.1.2 - Agribusiness e Commodity System Approach (CSA)**

O conceito de Agribusiness teve sua origem na Universidade de Harvard, desenvolvido pelos pesquisadores John Davis e Ray Goldberg no ano de 1957. Estes autores

definiram o termo como sendo o resultado de um processo que envolve as operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento, além da distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

A discussão partiu do reconhecimento, por esses autores, de que a agricultura não poderia ser considerada isolada dos demais processos de fabricação de alimentos. Dessa forma, a agricultura passa a ser abordada como parte de uma grande rede de agentes econômicos, desde a produção de insumos até distribuição de produtos agrícolas (ZYLBERSZTAJN, 2005).

A base teórica do CSA derivou da teoria neoclássica da produção, especialmente do conceito da matriz insumo-produto, sendo que esse enfoque deu base à introdução de questões relacionadas à dependência intersetorial, além de demonstrar o interesse com a mensuração da intensidade das ligações intersetoriais. Nos trabalhos originais de Davis e Goldberg é discutido o aumento da especialização das atividades agropecuárias, que contrasta com a diversificação de atividades que permite a diluição de riscos e a exploração ambientalmente compatível (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Segundo esse autor, a busca da mensuração da intensidade das relações intersetoriais é que levam ao conceito de *agribusiness*, o qual deve ser visto como um sistema integrado e não como unidade de análise. Esse conceito é mais bem compreendido se analisado o fluxo de bens e serviços através dos agentes econômicos e não se prendendo em análises de preços, por isso que os contratos e o ambiente institucional, segundo Zylbersztajn (2005), são importantes mecanismos de governança dos sistemas agroindustriais. O CSA tem como ponto de partida uma matéria-prima agrícola específica, seguindo um encadeamento analítico das atividades e organizações que se relacionam com a mesma.

### **3.1.3 - Sistemas Agroindustriais (SAI)**

O Sistema Agroindustrial é definido por Batalha (1997) como o conjunto de atividades envolvidas na produção de produtos agroindustriais, que vão desde a produção de insumos até o consumidor final. Destaca que o SAI não está associado a nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico. Portanto, esse autor cita seis conjuntos de atores que compõem o SAI: agricultura, pecuária e pesca; indústrias agroalimentares (IAA); distribuição agrícola e alimentar; comércio internacional; consumidor; e indústrias de serviço de apoio.



Apesar de existirem diferentes enfoques a cerca do conceito de Sistema Agroindustrial (SAG), para Zylbersztajn (2000) há um denominador comum entre eles, qual seja, as percepções de que as relações verticais de produção ao longo das cadeias produtivas devem contribuir como guia para a formulação de estratégias empresariais e políticas públicas. Nesse sentido, reconhece a importância para o SAG das instituições e organizações que são construídas e objetivam dar suporte às atividades produtivas.

Esse autor focaliza os SAGs sob uma ótica sistêmica, no sentido de avaliar as relações entre os agentes através de diferentes setores da economia, de forma que pode ser repensada a distinção tradicional entre setores agrícola, industrial e de serviços. Essa análise sistêmica busca atender, por um lado, à crescente especialização da atividade de produção agrícola e agropecuária e, por outro, a persistência de propriedades com produção diversificada, as quais possuem as vantagens de diminuição de riscos e explorações ambientalmente compatíveis.

Um marco importante que exemplifica o aumento da complexidade das atividades agrícolas ocorreu no pós-guerra, quando a produção de alimentos ficou dependente de insumos industrializados adquiridos no mercado. Além disso, atividades como armazenagem, processamento e distribuição tornaram-se complexas, o que dificulta que o produtor rural as conduza integralmente. Isso explica porque a maioria dos estudos se baseia na análise sistêmica.

O sistema agroindustrial tem como um dos problemas mais sérios a instabilidade da renda agrícola, mas Zylbersztajn (2000) coloca que as análises não se prendem tanto aos preços, apesar da sua importância, mas sim aos contratos, que agem como governantes ou coordenadores dos complexos sistemas agroindustriais. Além disso, coloca as instituições e as organizações como agentes responsáveis pelo funcionamento do SAG.

As instituições correspondem às leis, tradições e costumes que caracterizam as diferentes sociedades. Já as organizações, são estruturas criadas para dar suporte ao funcionamento do sistema (empresas, universidades, cooperativas, associações de produtores). Dessa forma, mudanças nas instituições são mais demoradas e mais difíceis, ao contrário das mudanças nas organizações. Por isso que as empresas buscam se adaptar ao ambiente institucional embora, também fazendo pressão sobre ele, tentam defender seus interesses.

No que se refere à delimitação geográfica dos SAGs, observa-se que essa dependerá dos propósitos do planejador. Por isso, Zylbersztajn (2000) discute que o SAG é focalizado em um produto, portanto a dimensão geográfica dependerá de cada caso analisado. Buscando ressaltar a importância do ambiente institucional e das organizações de suporte ao

funcionamento das cadeias, Zylbersztajn (2000) define SAG como o conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, que busca disputar o consumidor de determinado produto.

Na medida em que as relações entre os agentes se modificam, os SAGs sofrem mudanças ao longo do tempo, por isso a importância de relações contratuais bem entendidas. As relações entre os agentes são de conflitos e disputa pela renda do consumidor, embora estes devessem cooperar um com o outro para seu sucesso individual.

Para conhecer os SAGs e analisá-los é necessário conhecer e estudar os agentes que os compõem, como pode ser visto na definição de Zylbersztajn (2000):

Consumidor - este agente é que adquire o produto final, sendo o ponto de foco dos produtos do SAG, que são desenvolvidos para atender as suas necessidades, as quais variam de acordo com a renda, preferências, faixa etária e expectativas; O varejo do alimento – com a função de distribuir produtos, em especial em grandes centros, esse agente depara-se com a necessidade de constante especialização; O atacado – o objetivo do atacado é concentrar fisicamente o produto, permitindo que agentes varejistas se abasteçam; A agroindústria – trata-se dos agentes que atuam na fase de transformação do alimento, compreendendo um conjunto de atividades, exercidas por empresas de tamanhos variados; A produção primária – esse elo engloba agentes que atuam na geração de matéria-prima para a indústria de alimentos.

### **3.1.4 - Cadeia de Produção (*Filière*)**

O conceito de cadeia (*Filière*) é derivado da economia industrial francesa e não privilegia a variável preço no processo de coordenação do sistema, dando preferência a aspectos distributivos do produto industrial. 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 a sua produção (Batalha, 1997). Seu conceito é citado no estudo de Zylbersztajn (2000), a partir da definição de Morvan (1985):

*Cadeia (filière)* é uma seqüência 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).

O enfoque tradicional de cadeias considera três subsistemas, que Zylbersztajn (2000) define como sistema de produção, de transferência e de consumo. O sistema de produção engloba o estudo da indústria de insumos e produção agropastoril; o sistema de transferência focaliza a transformação industrial, estocagem e transporte; o terceiro sistema, o de consumo, permite o estudo das forças de mercado.

É da importância de se analisar os fluxos de encadeamento de cada produto dentro de sub-setores, que surge a noção de cadeia, considerada por Silva (1996) como os caminhos percorridos por um determinado produto, incluindo sua passagem pelos sistemas de produção, transformação e distribuição, e os diferentes fluxos relacionados com ele.

Para Batalha (1997), uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada em três macrosssegmentos, o de comercialização, de industrialização e de produção de matérias-primas. Nesse caso, o autor não considera o setor de produção de insumos como um dos macrosssegmentos principais da cadeia, mas destaca a importância deste para o funcionamento do sistema agroindustrial.

Para esse autor, o macrosssegmento de Comercialização é formado pelas empresas que se relacionam com o consumidor final, viabilizando o consumo e o comércio dos produtos. O segundo definido como Industrialização, é composto pelas firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais para o consumidor. Por fim, o macrosssegmento da produção de matérias-primas, que é representado pelas firmas fornecedoras de matérias-primas iniciais que possibilitam que outras empresas transformem a matéria avançando no processo de produção.

Batalha (1997) afirma que dentro de uma cadeia produtiva existem vários mercados e cada um com características diferenciadas. Tem-se o mercado entre os produtores de insumos e os produtores rurais, entre produtores rurais e agroindústrias, entre agroindústria e distribuidores, e entre distribuidores e consumidores finais.

### **3.1.5 - Cadeia de Suprimentos (SC)**

O termo Supply Chain (SC) foi introduzido originalmente por consultores no ano de 1980, passando a ganhar grande atenção e desde 1990 a academia tentou construir a estrutura SC.

Quem bem desenvolve esse tema são os autores Cooper e Lambert (2000), ao destacar que os negócios individuais já não competem como entidades unicamente autônomas, mas sim como cadeias de suprimento. Portanto, em vez de nível contra nível ou de loja contra loja, tem-se cadeia de suprimentos versus cadeia de suprimentos. Neste ambiente de competição emergente, o sucesso final de um negócio dependerá da habilidade da gerência em integrar a rede e saber administrar os relacionamentos entre as companhias dentro do negócio.

Para esses autores a cadeia de suprimentos passa agora a ser vista como uma rede com múltiplos negócios e relações, oferecendo a oportunidade de capturar a sinergia e a interação intra e intercompanhias. A SCM (gestão da cadeia de suprimentos) trata do processo total do negócio e representa excelente (e nova) maneira de controlar o negócio e os relacionamentos com outros membros da cadeia de suprimentos. A definição utilizada por eles do termo é a seguinte: Gestão da cadeia de suprimentos é a integração dos processos de negócios, partindo do cliente final até o fornecedor original. Esse processo gera produtos, serviços e informações que agregam valor para o consumidor (COOPER e LAMBERT, 2000).

Analisando o conceito, observa-se que os processos passam a ser processos do negócio da cadeia de suprimentos, que são compostos pelas ligações e relações intra e inter companhias e não apenas como empresas independentes.

Essa nova visão proposta pelo conceito de SCM parte de uma “empresa focal” que governa e controla os processo, a qual deve reconhecer que o usuário tem o “poder” na cadeia de suprimentos, o que explica porque os executivos buscam controlar a cadeia até o ponto de consumo, embora os autores reconheçam que controlar a cadeia de suprimentos inteira é uma tarefa muito difícil.

O grau que esta cadeia de suprimentos necessita ter de controle depende de diversos fatores, como a especificidade do produto, o número de fornecedores disponíveis e a disponibilidade de materiais. Cooper e Lambert (2000) afirmam que as dimensões a considerar incluem o “comprimento” da cadeia de suprimentos e o número dos fornecedores e dos clientes em cada nível. É raro uma empresa participar em somente uma cadeia de suprimentos.

Os autores sugerem que os três aspectos preliminares da estrutura da rede de uma companhia são: a) os membros da cadeia de suprimentos, b) as dimensões estruturais da rede, e c) os tipos diferentes de ligações (processos) através da cadeia de suprimentos. Portanto, é importante e necessário identificar todos os membros da cadeia, determinando quais são os mais importantes para o processo, os quais terão maior atenção e alocação de recursos. Os membros de uma cadeia são todas as organizações e companhias com quem a “companhia

focal” (empresa principal) interage diretamente ou indiretamente através de seus fornecedores ou clientes, do ponto da origem ao de consumo.

No que se refere às dimensões estruturais da rede, os autores citam três como essenciais ao descrever, analisar e controlar a cadeia de suprimentos. Estas dimensões são as estruturas horizontais, a estrutura vertical, e a posição horizontal da companhia focal entre os pontos de extremidade da cadeia de suprimentos.

Wood e Zuffo (1998) têm uma visão diferente da SCM. Para eles, a SCM é uma nova forma de logística, que deve passar a visar a integração de funções dentro da cadeia e um maior e melhor fluxo de informações, para obtenção de melhores resultados empresariais.

Para os autores, o Supply Chain Management pode ser definido como "uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas".

A busca pela adoção dessa metodologia advém da ineficiência da cadeia de valores, quando a excelência operacional é traída pelas precárias condições dos distribuidores, atacadistas e varejistas. É necessária a cooperação entre os membros da cadeia, reduzindo riscos individuais, melhorando a eficiência do processo logístico e eliminando perdas e esforços desnecessários (WOOD e ZUFFO, 1998).

No trabalho de Batalha e Scramim (1999), o conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos é aplicado ao setor agroindustrial. Para esses autores, a cadeia de suprimentos deve ser vista como uma rede de empresas independentes que agem em sintonia de forma a criar valor para o usuário final através da distribuição de produtos. Nesse contexto, a SCM busca promover entre os agentes de uma cadeia produtiva ou rede de empresas, uma relação de benefícios mútuos pela definição de estruturas organizacionais e relações contratuais.

### **3.1.6 - Síntese**

Esta etapa do trabalho apresentou os principais conceitos acerca do caminho percorrido pelos produtos agropecuários. Esses conceitos se referem aos agentes que se relacionam entre si e a um produto ou matéria-prima agrícola específica sendo que cada um deles corresponde a um diferente nível de análise e tem origem própria.

O conceito de *Agribusiness*, criado por Davis e Goldberg em 1958, foi o primeiro a ser desenvolvido e é, entre os conceitos apresentados, o que tem o nível de análise mais amplo.

Posteriormente, tem-se o conceito de Análise de *Fillière*, originado da escola francesa e mais voltado ao nível de análise das organizações. Decorrentes da abordagem de *Agribusiness*, surgiram no Brasil os conceitos de Sistema Agroindustrial e Complexo Agroindustrial. Já do conceito de Análise de *Fillière*, deriva no Brasil as abordagens de Cadeia de produção Agroindustrial e Cadeia Produtiva. Como fruto de todos esses conceitos, a administração traz a Cadeia de Suprimentos, a qual tem foco na gestão das relações entre os agentes de uma cadeia e corresponde a um nível de análise menos abrangente por ser mais aplicado a um caso específico.

### **3.2 - Concorrência e comportamento dos agentes no setor agroindustrial**

O comportamento dos agentes econômico 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. Neste caso, temos como fatores às estruturas de mercado e as estruturas de mercado de fatores de produção, além de características da indústria (ameaça de entrada, produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores), bem como a descrição de como um mercado concorrencial exige um comportamento competitivo das empresas e, principalmente, a interferência que um maior ou menor custo de transação tem na coordenação de uma cadeia produtiva. Fatores estes que serão descritos a seguir.

#### **3.2.1 - Estruturas de mercado**

As diferentes estruturas de mercado possuem características próprias e conhecê-las é essencial para entender o ambiente estudado, já que as estruturas condicionam a ação dos agentes na indústria. São elas que determinam a competitividade do ambiente e impõem limites à ação das empresas, além de incentivarem a adoção de estratégias diferenciadas. Quanto maior o número de firmas, quanto menos às firmas sabem o que as demais estão fazendo e quanto menor a probabilidade de retaliação, mais provável que haja rompimento do acordo e maiores as chances de que os preços e os produtos fiquem em nível competitivo.

A estrutura do mercado é a classificação do mercado com base em suas características, 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), se for difícil descobrir que as firmas estão reduzindo o preço, a competição será maior. Portanto, esse autor afirma que essa descoberta fica mais difícil e a competição é maior quando: os preços não são de conhecimento público, mas definidos privadamente entre compradores e vendedores; quanto maior a variação da demanda do produto de um ano para outro; quando há muitos tipos de produtos, com diferentes qualidades e serviços; e quando há freqüente inovação (novos produtos e modelos).

Para esse autor, existem duas forças em qualquer mercado: a força do lucro monopolista, que pode ser obtido se todas as firmas fizerem um acordo para cobrar um preço mais alto; e 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.

Portanto, reduzir preços ou romper com o cartel é uma força que leva à competição, beneficiando a sociedade e os consumidores. A redução no preço será mais provável quanto mais difícil de ser descoberta, quanto menos for punida, quanto mais compensar e quanto mais elástica for a demanda. Por isso que Wessels (2003) conclui que o acordo é menos provável em indústrias com demanda variável, produtos heterogêneos, inovações freqüentes e capacidade excedente.

Existem algumas características básicas que determinam a estrutura de mercado. Vasconcellos e Garcia (2005) citam-nas como sendo: número de empresas que compõem esse mercado; tipo de produto, se as firmas fabricam produtos idênticos ou diferenciados; e se existem barreiras de acesso a esse mercado. Com base nisso, as características das diferentes estruturas de mercado serão tratadas a seguir.

### **3.2.1.1 - 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 a cerca do mercado da concorrência perfeita é que, a 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 e os preços tenderão a cair, como também, conseqüentemente, os lucros extras. Isso ocorre até chegar a uma situação onde só existirão os lucros normais novamente e o ingresso de novas empresas no mercado cessa.

Como exemplo de mercado que mais se aproxima da concorrência pura, os autores citam os hortifrutigranjeiros, mas destacam que na realidade não existe um mercado típico, mas apenas mercados que se aproximam dessa realidade.

Spencer (1979) define concorrência perfeita e, posteriormente, desmembra cada item que compõe esta definição, para que seja compreendida:

Concorrência perfeita (ou pura) é o nome dado a uma indústria ou estrutura de mercado caracterizada por um grande número de compradores e vendedores, todos engajados na compra e na venda de um bem homogêneo, com perfeito conhecimento dos preços e quantidades do mercado, sem qualquer discriminação e com perfeita mobilidade de recursos (SPENCER, 1979, p. 408).

Quando se refere ao grande número de compradores e vendedores, o autor quer dizer que devem ser em quantidade suficiente para que nenhum comprador ou vendedor tenha capacidade de afetar o preço de mercado no momento da decisão de comprar ou não, vender ou não. Já o bem homogêneo, significa que na opinião dos compradores todas as unidades que os vendedores tornam disponíveis devem ser idênticas.

O perfeito conhecimento dos preços e quantidades de mercado significa que todos os compradores e vendedores estão informados dos preços e quantidades pelos quais as transações estão sendo realizadas, sendo que todos têm a mesma oportunidade de participar



dessas transações. O item nenhuma diferenciação, parte do princípio que todos os compradores e vendedores devem estar dispostos a negociar entre si, sem acordos especiais, favores ou descontos a empresas privilegiadas.

Por fim, a perfeita mobilidade de recursos indica que não deve haver qualquer obstáculo (econômico, legal ou tecnológico) que impeça as empresas, os recursos ou os bens, de se deslocarem rapidamente e sem problemas, impedindo a criação de atritos.

### 3.2.1.2 - Monopólio

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 por esse autor

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).

Nesse caso, existe, de um lado, uma única empresa que domina inteiramente a oferta, e de outro, todos os consumidores. Como não há concorrência nem produtos substitutos ou concorrentes, os consumidores devem submeter-se às condições impostas pelo vendedor ou deixar de consumir o produto. 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 e deixará de ser inelástica, ou seja, a queda no consumo supera o aumento no preço (VASCONCELLOS e GARCIA, 2005).

Para a existência do monopólio, Vasconcellos e Garcia (2005) 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:

- monopólio puro ou natural: quando o mercado exige elevado volume de capital. Isso ocorre porque as empresas já instaladas operam com grandes plantas industriais, com elevadas economias de escala e custos unitários bastante baixos. Isso possibilita a cobrança de preços baixos por seus produtos, ocasionando numa grande barreira à entrada de novos concorrentes;

- patentes: acontece quando a empresa é a única que detém a tecnologia apropriada para produzir um determinado bem, ou seja, a patente ainda não caiu em domínio público;

- controle de matérias primas básicas.

Wessels (2003) complementa que as barreiras à entrada no mercado fazem com que os potenciais concorrentes se mantenham afastados, permitindo que o monopólio tenha lucros de longo prazo. Acrescenta outras barreiras a entrada que condicionam o monopólio:

- restrições legais: quando o governo limita a entrada em indústrias e/ou profissões, como é o exemplo da telefonia e eletricidade e de profissões como médicos e dentistas;

- controle de recursos estratégicos: assemelha-se ao que Vasconcellos e Garcia (2005) chamaram anteriormente de controle de matérias primas básicas. Quando a firma possui a propriedade de um recurso estratégico necessário para a fabricação de um produto, evitando que os concorrentes entrem no mercado.

Ao contrário do que ocorre em concorrência perfeita, onde no longo prazo só existirão lucros normais, em mercados monopolizados os lucros extraordinários devem persistir também no longo prazo.

Wessels (2003) comenta que uma firma pode ter um monopólio por produzir a um custo baixo e difícil de ser alcançado por outras empresas. Para esse autor isso pode ocorrer devido a economias de escala e/ou a superioridade tecnológica.

No primeiro caso, a economia de escala deve ser grande a ponto da firma poder fornecer toda a produção de uma indústria e ainda ter custos médios decrescentes, sendo capaz de vender os produtos a um preço muito menor do que qualquer concorrente potencial, ocasionando na eliminação deste. Já a superioridade tecnológica pode ser alcançada se a firma investir em pesquisa, mantendo-se à frente dos concorrentes por produzir com custos menores.

Apesar de todas essas 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. O mercado apresenta certas restrições a um monopolista que afetam suas decisões acerca dos seus níveis de preços e produção, será a capacidade de enfrentar estas restrições que condicionarão a rentabilidade da empresa.

### **3.2.1.3 - Oligopólio**

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).

Vasconcellos e Garcia (2005) destacam que, nessa estrutura de mercado, as empresas podem ver vantagens significativas em determinar as quantidades ofertadas e fixar os preços por meio de conluios 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.

No oligopólio existe um modelo chamado de liderança de preços, na qual normalmente as empresas discutem 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.

### **3.2.1.4 - Concorrência Monopolista**

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.

Estas características acima descritas dão um pequeno poder monopolista sobre o preço do produto, mesmo o mercado sendo competitivo, o que justifica o nome concorrência monopolística, aparentemente contraditório.

Para Wessels (2003), a natureza da concorrência monopolista é a mesma que a da concorrência perfeita, pois existem muitas firmas, fácil entrada e saída e informações completas. O diferencial, portanto, está 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.

### **3.2.1.5 - Estruturas de mercado de fatores de produção**

O mercado de fatores de produção, como mão-de-obra, capital, terra e tecnologia, apresenta diferentes estruturas. 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 descritas as principais estruturas de mercado de fatores com base, principalmente, nos autores Vasconcellos e Garcia (2005).

#### **Concorrência perfeita no mercado de fatores:**

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.

#### **Monopsônio- monopólio na compra de insumos:**

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.

#### **Oligopsônio- oligopólio na compra de insumos**

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.

#### **Monopólio bilateral**

Ocorre 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, já que 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.

### **3.2.2 - Forças competitivas da indústria**

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, segundo Porter (1986, 1989 e 1998), de cinco forças competitivas básicas, as quais determinarão o potencial de lucro final, medido através do retorno em longo prazo do capital investido, destacando que nem todas as empresas possuem o mesmo potencial. Dentro deste contexto, a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa defender-se, da melhor forma possível, das forças competitivas, ou então influenciá-las em seu favor. Portanto, uma análise estrutural é essencial para a formulação de estratégias competitivas.

A concorrência, entre outras conseqüências, age de forma a diminuir continuamente a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno, ou retorno de “concorrência perfeita”. Às cinco forças a seguir relatadas, mostram que a concorrência em uma indústria não se limita apenas a seus participantes estabelecidos, pois na análise adotada por Porter, clientes, fornecedores, produtos substitutos e entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas, em maior ou menor grau, dependendo das próprias circunstâncias. Por isto o autor destaca que concorrência também pode ser definida como rivalidade ampliada.

São estas cinco forças competitivas 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 tratarem da estrutura da indústria, as empresas têm 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, com base nas definições de Porter (1986), descreve-se as principais características de cada uma das forças competitivas.

**1ª Força- Ameaça de entrada:** essa força 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. Esse fato causa queda nos preços ou inflação dos preços dos participantes, reduzindo a rentabilidade. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras a entrada existentes e, 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).

Para se compreender melhor a força denominada *Ameaça de Entrada*, será descrito o que são barreiras de entrada. Destacam-se seis fontes principais de barreiras de entrada. A primeira seria as *economias de escala*, a qual caracteriza-se pelo declínio nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. Esta barreira força a empresa entrante a ingressar em larga escala arriscando uma forte reação das empresas estabelecidas, ou então ingressar em pequena escala e enfrentar desvantagem de custo. É possível que as economias de escala estejam presentes em quase todas as funções de um negócio<sup>1</sup>.

Outro tipo de economia de escala que se apresenta também como barreira de entrada são as vantagens competitivas de integração vertical (operação em estágios sucessivos de produção ou distribuição). Nesta situação, a empresa entrante ou se estabelece de forma integrada ou enfrenta uma desvantagem de custo, além da possibilidade de encarar a exclusão de insumos ou mercados para seu produto caso a maioria dos concorrentes estejam integrados. Entrar na indústria de forma integrada pode elevar os riscos de retaliação e/ou elevar outras barreiras de entrada como diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custos independentes de escala e política governamental.

A *diferenciação do produto*, entendida como outro item que compõe as barreiras a entrada, mostra que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem sentimento de lealdade em seus clientes, que são conseqüências de dedicação passada em publicidade, serviços ao consumidor, diferenças dos produtos ou por terem entrado primeiro na indústria. Neste caso, a barreira de entrada está na necessidade dos entrantes em efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes.

O próximo item, *necessidades de capital*, baseia-se na necessidade de investir vastos recursos financeiros para poder competir, o que cria uma barreira, principalmente se o capital é investido em atividades arriscadas e irrecuperáveis. Os *custos de mudança* são os custos enfrentados pelo comprador quando muda de um fornecedor para outro, podendo incluir os custos de treinamento de novos funcionários, custo de novos equipamentos, novo projeto de produto, entre outros. A barreira que se refere ao *acesso aos canais de distribuição*, tem como princípio à necessidade da empresa entrante em assegurar a distribuição para seu produto. Parte-se do princípio que os canais de distribuição já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, e que a empresa entrante precisa convencer os canais a aceitarem seu produto

---

<sup>1</sup> Estas funções de negócio são definidas por Porter (1986) como funções de fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição.

através de descontos de preços, verbas para campanhas publicitárias, etc. reduzindo lucros. A barreira, neste caso, será tanto maior quanto mais limitados forem os canais no atacado e no varejo para um produto, e quanto maior o controle dos concorrentes sobre eles.

Existem também as barreiras criadas pela *integração vertical*, que podem ser desmembradas em *desvantagens de custo independentes de escala* e a *política governamental*. A primeira parte do princípio de que as empresas estabelecidas têm vantagens de custo que não podem ser igualadas pelas entrantes potenciais, como por exemplo a tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localização favorável, subsídios oficiais, curva de aprendizagem ou de experiência. A segunda tem por base que o governo pode limitar ou impedir a entrada em indústrias com controles, através de licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas.

Além das barreiras de entrada, a ameaça de entrada também depende da reação esperada pelos entrantes dos concorrentes já estabelecidos. 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. Os fatores que condicionam e assinalam para a possibilidade de retaliação à entrada são: um passado marcado por fortes retaliações aos entrantes; empresas estabelecidas com recursos substanciais para a disputa, excesso adequado de capacidade de produção que pode satisfazer todas as necessidades futuras prováveis e um grande equilíbrio com os clientes ou canais de distribuição; empresas estabelecidas com alto grau de comprometimento com a indústria e ativos com baixa liquidez nela empregados; crescimento lento da indústria, que limita sua capacidade de absorver uma nova empresa sem deprimir as vendas e o desempenho financeiro das já estabelecidas.

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. A rivalidade depende de vários fatores estruturais que interagem, sendo os principais: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria,



custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas (ativos especializados, custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais e restrições de ordem governamental e social).

É importante destacar que os fatores que determinam a intensidade da rivalidade competitiva mudam, mas as empresas são obrigadas a conviver com eles, embora algumas vezes pode haver espaço para melhorar a situação através de mudanças estratégicas.

**2ª Força- Pressão dos produtos substitutos:** o princípio no qual se baseia esse fator é que todas as empresas em uma indústria estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos. Esses produtos substitutos 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 de preço-demanda oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

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).

**3ª Força - Poder de negociação dos compradores:** Na busca da rentabilidade, os compradores acabam competindo com a indústria, forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços, além de jogar os concorrentes uns contra os outros. Porter (1986) considera um grupo comprador poderoso se existirem as seguintes circunstâncias: ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor, os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras, os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados, ele enfrenta poucos custos de mudança, consegue lucros baixos, compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás, o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador, e 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.

**4ª Força - Poder de negociação dos fornecedores:** esse fator tem como base que os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, seja ameaçando elevar preços ou a reduzir 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.

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

Essas foram as quatro forças que, segundo Porter, afetam a estrutura e a concorrência de uma indústria. Depois de identificadas essas forças e suas causas, a empresa apresenta condições para enumerar seus pontos fortes e fracos em relação à indústria. Se 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).

Para ser melhor compreendido Porter coloca 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<sup>2</sup> 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.

### **3.2.3 - Concorrência e estratégias competitivas**

A concorrência é um conceito muito utilizado no ambiente competitivo que se observa atualmente e nas atividades ligadas ao agronegócio não é diferente. As empresas desta área precisam achar meios de crescer e sobreviver nessas condições, 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, já que a primeira refere-se à estrutura de mercado, enquanto a segunda diz respeito ao comportamento estratégico e desempenho das empresas diante do padrão de concorrência em um mercado específico. Para evitar confusão dos termos, que Kupfer (1992) os conceituou.

Kupfer (1992) sugere que a competitividade não pode ser encarada como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma, mas, ao contrário, acredita ser um conceito com dimensão extrínseca e relacionado ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado. 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.

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

---

<sup>2</sup> Grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si (PORTER, p. 24, 1986).

de concorrência que se mostram dominantes em certo espaço de competição, que pode ser mercado, indústria, região, nação, etc.

Essas formas de concorrência englobariam preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produtos, etc., em que o padrão de concorrência poderia conter uma ou mais formas, resultante da interação das forças concorrenciais presentes no espaço de competição, composto pelas características estruturais e pela conduta das firmas que nele atuam.

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 concorrenciais 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 ser 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.

De forma usual, Fagundes e Pondé (1998) trazem a classificação das economias de escala reais em três categorias: técnicas, resultantes do uso de equipamentos mais eficientes; gerenciais, resultantes da divisão de gastos gerenciais fixos em uma produção mais elevada; e, decorrentes de maior especialização do trabalho. Já as economias de escala pecuniárias, se referem a ganhos com aquisições de matérias-primas em maior escala, menor custo financeiro, menor custo com propaganda, tarifas de transportes mais baixas, maior poder na determinação dos salários, vantagens advindas do prestígio da empresa ou marca, etc.

Os autores 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*), pois é esta característica que impede que o entrante entre e saia rapidamente do mercado (*hit and run*) para auferir temporariamente lucros extraordinários.

Como a lucratividade esperada do entrante depende de qual será a reação da empresa já estabelecida, a intensidade da concorrência potencial passa a ser parcialmente determinada pelo processo de formação de expectativas, o que levou alguns autores a analisar as condições nas quais empresas já existentes adotam condutas que desencorajem entrantes potenciais (FAGUNDES e PONDE, 1998, p. 4).

Azevedo (2000) apresenta a inovação como um dos principais meios 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.

É importante destacar que existem diferentes padrões de concorrência, um dos fatores que contribui para compreender isso são os custos irrecuperáveis, os quais se referem aos investimentos de uma empresa em certa atividade que não podem ser reaproveitados em outras, portanto, uma saída do mercado implica a renúncia ao retorno associado a esses investimentos. Fala-se em custos recuperáveis quando não há barreiras à saída e o crescimento da demanda pode induzir rapidamente novos investimentos, ampliando-se a produção e evitando que haja uma elevação sustentável nas margens.

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.

### **3.3 - Custos de Transação e coordenação agroindustrial**

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.

Conhecer a composição dos custos de transação é fundamental para que se entenda a forma como se organiza uma cadeia produtiva. No caso da estrutura de mercado analisada neste trabalho, de concorrência na aquisição da matéria prima na cadeia produtiva do leite, supõe-se que alguns dos custos de transação aumentem, tornando as negociações mais onerosas e fazendo surgir novas formas de coordenação da cadeia que, segunda a teoria, se aproximarão mais da hierarquia, com a inserção de contratos, se afastando das transações via mercado.

A Teoria dos Custos de Transação deriva da economia neo-institucional. Com base na contribuição de Mènard (2000) na análise do setor agroalimentar, a economia neo-institucional 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 infra-estrutura (por exemplo, irrigação) e a subvenção.

A Teoria dos Custos de Transação foi desenvolvida por Williamson (1975, 1981 e 1985), a partir dos trabalhos pioneiros de Coase (1937). Uma importante contribuição à teoria dos custos de transação é dada pelos autores Possas, Fagundes e Ponde (1998), ao trazer os principais pontos e características a serem considerados nessa teoria. 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.

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.

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 a cerca 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.

Possas, Fagundes e Pondé (1998) trazem a definição de oportunismo, com base no conceito construído por Williamson (1985), como 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. 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.

Quando há presença de assimetria de informações, caracterizada por um agente deter um conhecimento a respeito de informações não disponíveis para os outros participantes da transação, surge a possibilidade de que não existam incentivos suficientes para que a parte detentora da informação privilegiada se comporte de modo eficiente.

O oportunismo pré-contratual é outro 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 um 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.

Já 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 essas duas implicações (oportunismo e racionalidade limitada) são condições necessárias para o surgimento de custos de transação.

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).

Para a teoria dos custos de transação, a unidade básica de análise é a transação. Possas, Fagundes e Pondé (1998) utilizam a definição de Williamson (1985) para transação, como sendo o acontecimento 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.

Três atributos básicos, relatados por Azevedo (2000), definem a transação: a) frequência; b) incerteza; e c) especificidade dos ativos envolvidos, sendo este último o principal elemento, na visão de Williamson, responsável pela determinação do tipo de



coordenação (mercado, firma, etc.) a ser realizada no ambiente econômico. Neste caso, quanto maior for a especificidades do ativo mais provável será a opção de internalização da transação dentro da firma, através da coordenação via hierarquia ou através de redes (formas híbridas via contratos de longo prazo), ao invés do emprego do mercado como meio de coordenação.

A teoria desenvolvida por Williamson (1985) 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.

A frequência de ocorrência de um 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.

Já 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), a incerteza, na economia neoclássica, é considerada como informação incompleta ou imperfeita, o que faz com que os agentes se comportem de forma racional. 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 subordinados à vigência de um estado de confiança que é subjetivo e volátil. 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 que busca se adequar aos princípios gerais de uma trajetória tecnológica.

Além disso, Buckley e Chapman (1997) complementam 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.

Williamson (1985) identifica em seus trabalhos dois tipos de custos de transação que afetam diretamente o desempenho das unidades econômicas participantes: os custos *ex ante* de negociar e fixar as contrapartidas e salvaguardas do contrato, e os custos *ex post* de monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais às novas circunstâncias. Estes custos estão presentes, com diferente intensidade, segundo as características das transações, seja quando estas são mediadas pelo mercado, ou quando são realizadas no interior de uma firma.

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.

Os custos de transação *ex post* se referem à adaptação das transações a novas circunstâncias. Tais custos apresentam quatro formas: a) custos de mal-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 comprometimentos, criando garantias de que não existam intenções oportunistas.

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.

Para complementar, Loader (1992) afirma que se o bem específico é importante, gera uma competição desigual no mercado o que incentiva às firmas a se especializar 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.

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. Uma das alternativas é evitar a dependência de fontes externas de fornecimento no insumo ou serviço em questão, realizando, por exemplo, movimentos de integração vertical.

Em outras palavras, para diminuir os custos de transação, busca-se criar "estruturas de gestão" (*governance structures*) apropriadas, entendidas como estruturas contratuais - explícitas ou implícitas - dentro das quais a transação é realizada: relações de compra e venda simples (mercado), organizações internas às firmas ("hierarquias") e formas mistas constituem exemplos de estruturas de gestão distintas.

Sobre o fator estruturas de governança, Zylbersztajn (2005) argumenta que os contratos surgirão se os direitos de propriedade não são definidos ou garantidos, no caso de haver choques externos desestabilizadores, ou se o comportamento dos agentes econômicos não for benigno e cooperativo, pois esses fatores fazem emergir custos para a operação dos mercados. Os contratos funcionarão como estruturas de amparo às transações que visam controlar a variabilidade e diminuir riscos, aumentando o valor das transações. No que se refere à especificidade dos ativos, esta diz respeito a perda possível por uma ou todas as partes participantes em um contrato, no caso de ruptura pós-contratual.

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.

As estruturas de governança, estabelecidas a partir dos atributos e aspectos comportamentais presentes, podem ser, segundo sugerido por Williamson (1985): 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; *hierarquia*- envolve ativos específicos, havendo a necessidade de mecanismos de coordenação e controle; *forma híbrida*- é intermediária entre mercados e hierarquias, sendo aplicadas quando as partes envolvidas mantêm autonomia, mas se encontram dependentes bilateralmente.

### 3.4 - Síntese

Esta parte do referencial teórico é a mais importante, pois traz os principais fatores que condicionam a ação dos agentes econômicos dentro de uma cadeia produtiva, já que a pesquisa buscou analisar o comportamento dos agricultores/empresas processadoras num ambiente de concorrência na aquisição da matéria-prima, na cadeia produtiva do leite.

A estrutura de mercado é um dos condicionantes e diz respeito à classificação do mercado com base em suas características. Nesse sentido, podem existir estruturas de mercado de concorrência perfeita ou pura, monopólio, oligopólio e concorrência monopolística.

Na concorrência perfeita, o mercado tem grande número de empresas vendedoras que isoladamente não afetam os níveis de preço, os produtos são homogêneos, não existe diferenciação destes, não há barreiras à entrada de novas empresas e existe transparência no mercado; o monopólio é tratado como um extremo teórico e dificilmente é identificado no mercado. Caracteriza-se, de um lado, por uma única empresa produzindo um produto que não possui substituto próximo e, de outro, todos os consumidores, que se submetem às condições impostas pelo vendedor. No oligopólio existem poucas empresas que produzem um produto, alta barreira à entrada e altos incentivos para a criação de conluios ou cartéis. Por fim, a concorrência monopolística é uma estrutura de mercado intermediária entre a concorrência perfeita e o monopólio. Possui um número relativamente grande de empresas com certo poder

concorrencial, mas com segmentos de mercados e produtos diferenciados, bem como existência de produtos substitutos no mercado.

As estruturas de mercado de fatores de produção seguem as mesmas regras apresentadas acima, embora se refiram ao mercado de fatores de produção, como mão-de-obra, capital, terra e tecnologia. Nesta pesquisa o elemento de estudo é a matéria-prima leite. Neste sentido, 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).

Aliado às estruturas de mercado, Porter denomina outros fatores que condicionam a ação dos agentes econômicos numa indústria e determinam o potencial de lucro final da mesma, sendo estes: a) a ameaça de entrada de novas empresas no mercado, condicionadas pelas barreiras a entrada que podem ser economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e integração vertical; b) a pressão dos produtos substitutos; c) poder de negociação dos compradores; e d) poder de negociação dos fornecedores.

Por fim, têm-se os custos de transação, que são fruto 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.

O existência dos custos de transação está condicionado a alguns pressupostos como racionalidade limitada e oportunismo, referentes à competência cognitiva e as motivações dos agentes, ou seja, características comportamentais. Além disso, existem atributos 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.

## **4- METODOLOGIA**

Com base nas características e na natureza da investigação, esse estudo se enquadra numa pesquisa qualitativa e utiliza o método do Estudo de Caso. Como instrumentos de pesquisa foram utilizadas a revisão de materiais bibliográficos (para compor o corpo teórico do trabalho), a observação e a entrevista (para realização do trabalho de campo).

As dúvidas e a busca de respostas para problemas enfrentados pela humanidade são vontade e interesse dos homens e a pesquisa vem como uma forma de ajudá-los a encontrar soluções para os problemas identificados. O termo *pesquisa* é definido por Rudio (1986) como um conjunto de atividades que são orientadas para a busca de um determinado conhecimento. Esta, para ser considerada pesquisa científica, deve ser desempenhada de modo sistematizado, distinguindo-se de outras modalidades de pesquisa pelo método, pelas técnicas, por estar voltada para a realidade empírica e pela forma de comunicar o conhecimento obtido.

### **4.1 - Pesquisa Qualitativa**

A pesquisa qualitativa caracteriza-se por se preocupar com um nível de realidade que não pode ser quantificado e por isso responde a questões particulares. Ela busca trabalhar com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, ou seja, um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, os quais não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Por aprofundar-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, a Pesquisa Qualitativa estuda o lado não perceptível em equações, médias e estatísticas (Minayo, 1994). Portanto, este tipo de pesquisa busca a compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos objetos de pesquisa, em vez da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos (RICHARDSON, 1999).

Como cada fato social tem um sentido próprio, não é possível fazer a sua quantificação, por isso a pesquisa qualitativa considera necessário que cada caso concreto seja compreendido em sua singularidade. Portanto, a idéia é compreender os casos particulares e não formular leis generalizantes (GOLDENBERG, 2003).

Ao realizar uma pesquisa com essa natureza, é importante reconhecer que é normal que o pesquisador inicie seu trabalho com princípios próprios, pois pertence a uma determinada cultura que, provavelmente, poderá ser um obstáculo para entender em toda a sua extensão outra realidade cultural (TRIVINÓS, 1987).

A pesquisa qualitativa, mesmo sendo muito utilizada nas ciências sociais, recebe muitas críticas e é acusada de não apresentar padrões de objetividade, rigor e controle científico, devido ao fato de não possuir testes adequados de validade e fidedignidade e não produzir generalizações que visem à construção de um conjunto de leis do comportamento humano. A falta de regras de procedimento rigorosas para guiar as atividades de coleta de dados é outra crítica, pois consideram que esse fato pode dar margem para que o “viés” do pesquisador molde os dados que coleta, perdendo a evidência científica.

Por isso, cientistas sociais como Max Weber, Pierre Bourdieu e Howard Becker, consideram necessário que todos os passos da pesquisa sejam explicitados para evitar o viés do pesquisador, bem como este deve ter consciência da interferência de seus valores na seleção e no encaminhamento do problema estudado. Deste modo, prevendo seu viés, pode prevenir sua interferência nas conclusões, evitando e controlando a subjetividade. Para isto, é preciso reconhecer que os valores do pesquisador estão envolvidos na escolha dos problemas estudados e, por isto, devem ser permanentemente explicitados (GOLDENBERG, 2003). Essas considerações são sintetizadas a seguir:

Partindo do princípio de que o ato de compreender está ligado ao universo existencial humano, as abordagens qualitativas não se preocupam em fixar leis para se produzir generalizações. Os dados da pesquisa qualitativa objetivam uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social. Contrapõem-se, assim, à incapacidade da estatística de dar conta dos fenômenos complexos e da singularidade dos fenômenos que não podem ser identificados através de questionários padronizados. (GOLDENBERG, 2003, p. 49)

No que se refere às críticas feitas à pesquisa qualitativa, Janet Ward-Schofield (1993), citada por Richardson (1999, p. 100), afirma que:

no coração da aproximação qualitativa está a suposição de que a pesquisa está influenciada pelos atributos individuais do investigador e suas perspectivas. A meta não é produzir um conjunto unificado de resultados que outro investigador metuculoso teria produzido, na mesma situação ou estudando os mesmos assuntos.

O objetivo é produzir uma descrição coerente e iluminadora de uma situação baseada no estudo consistente e detalhado dessa situação.

Portanto, para um pesquisador que utiliza a técnica da pesquisa qualitativa, é muito mais importante conhecer em profundidade atitudes, crenças e comportamentos das pessoas, pois determinada visão do mundo está relacionada a um contexto específico, tornando limitada à generalização para outras situações. “Assim, a pesquisa social crítica baseia-se no suposto de que a sociedade está em movimento constante, que o mundo social e nossa compreensão dele estão mudando constantemente, limitando o valor da generalização” (RICHARDSON, 1999, p 101).

Mesmo sendo difícil a generalização nesse tipo de pesquisa, o autor argumenta que o pesquisador busca obter resultados que tenham relevância além do contexto imediato de determinada investigação.

Neste sentido, na pesquisa qualitativa a quantidade é substituída pela intensidade, e a representatividade dos dados na pesquisa está relacionada à sua capacidade de possibilitar a compreensão do significado e a descrição dos fenômenos estudados em seus contextos, ao invés da expressividade numérica.

#### **4.2 - Estudo de Caso**

Por ser um estudo empírico e que investigou um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, este trabalho caracteriza-se como um Estudo de Caso. Este método de pesquisa supõe que se pode adquirir conhecimentos do fenômeno estudado a partir de uma exploração intensa de um único caso. “O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, e mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos”. (GOLDENBERG, 2003, p. 33)

Utilizando-se de diferentes técnicas de pesquisa, esse método reúne o maior número de informações detalhadas, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação, bem como descrever a complexidade de um caso concreto.

Para Goldenberg (2003), não é possível criar regras precisas sobre as técnicas utilizadas em um estudo de caso, pois cada entrevista e observação são únicas e irá depender do tema, do pesquisador e de seus pesquisados. Além disso, não existem regras que estabeleçam o tempo adequado de pesquisa. Por esses motivos, o pesquisador deve preparar-



se para lidar com uma grande variedade de problemas teóricos e com descobertas inesperadas e, possivelmente, para reorientar seu estudo, pois é possível que surjam novos problemas não previstos no início da pesquisa e que se tornem mais relevantes do que algumas questões iniciais.

Yin (1981, p. 23) apresenta algumas limitações do estudo de caso:

a) Falta de rigor metodológico: como não há uma definição de instrumentos metodológicos rígidos, são freqüentes os vieses no estudo, que podem comprometer a qualidade dos resultados. Destaca-se que o viés também pode ocorrer em outras modalidades de pesquisa, sendo necessário que o pesquisador redobre sua atenção no planejamento e na coleta e análise dos dados.

b) Dificuldade de generalização: analisar único ou múltiplos casos fornece uma base muito frágil para a generalização. Mas o propósito do estudo de caso não é proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população a partir de procedimentos estatísticos, mas sim expandir ou generalizar proposições teóricas.

c) Tempo destinado à pesquisa: o estudo de caso é acusado de demandar muito tempo para realização e de seus resultados tornarem-se pouco consistentes. Mas o autor coloca que é possível a realização em períodos mais curtos e com resultados passíveis de confirmação por outros estudos.

Conhecer as limitações deste método de pesquisa é um passo importante para o pesquisador, pois, com isso, pode evitar ou diminuir a interferência do seu viés. Yin (1981, p. 23) afirma que, por servir a pesquisas de diferentes propósitos, o estudo de caso vem sendo utilizado com freqüência pelos pesquisadores sociais. Podendo servir para explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, e também explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

### **4.3 - O Caso Estudado**

A presente pesquisa foi desenvolvida na localidade denominada São Jorge, zona rural do município de Ajuricaba, estado do Rio Grande do Sul. Esse município pertence à região Noroeste do Estado, a qual tem a agropecuária como base da economia. Esta região vem investindo na bovinocultura de leite e é sede de grandes empresas processadoras já instaladas,

e de outras tantas que estão se instalando, visando a produção para os mercados nacional e internacional. A região Noroeste possui limites com as regiões: Alto Jacuí, Zona da Produção, Região Celeiro, Grande Santa Rosa e Missões, compondo o “celeiro do Rio Grande do Sul”.

Esta região é formada por agricultores, a maioria deles familiares, que desenvolvem diversas atividades agropecuárias em suas unidades de produção. Neste local formou-se nos últimos anos um processo concorrencial entre empresas processadoras de laticínio, sendo que três delas captam o leite até o momento e disputam essa “linha”. Além dessas três empresas, observa-se a aproximação e a já realização de propostas para alguns produtores, por parte de outras duas.

Com base nisso, foram incluídos na pesquisa apenas os produtores rurais envolvidos na atividade leiteira e que comercializam o leite *in atura*. Portanto, trabalhou-se com a totalidade desses produtores, que são 17 (dezesete) unidades de produção. Juntas, essas propriedades produzem um montante de 140 mil litros de leite mensais, num percurso de 12 km.

Por outro lado, o estudo abrangeu também as agroindústrias processadoras de leite que concorrem entre si e disputam o leite produzido nas propriedades em questão. Foram incluídas no estudo as indústrias que estão adquirindo o leite na localidade (três).

A partir da definição da natureza e do tipo de pesquisa, serão apresentados a seguir os instrumentos utilizados para a realização da investigação de campo. Foram dois os instrumentos, a entrevista semi-estruturada e a observação, métodos típicos da pesquisa qualitativa.

#### **4.4 - Entrevista**

A entrevista é considerada por Minayo (1994) como o procedimento mais usual no trabalho de campo, sendo através dela que o pesquisador busca obter informações contidas na fala dos atores sociais, por se inserir como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores. Trata-se de uma conversa a partir de propósitos bem definidos. Por tratar-se de uma comunicação verbal, reforça a importância da linguagem e do significado da fala.

Por permitir o contato direto do pesquisador com o entrevistado, assim como na observação, torna-se uma técnica conhecida e utilizada. As vantagens da entrevista se concentram: a) na possibilidade de ser aplicada com pessoas analfabetas e/ou de baixa escolaridade; b) a presença do entrevistador permite o esclarecimento de dúvidas; c) e a

garantia de um maior número de respostas permite que os dados possam ser analisados de forma qualitativa e quantitativa (Gil, 1987). A análise de informações para a criação de um novo conhecimento, baseado nos dados coletados e organizados, deve ser feita após a leitura cuidadosa das entrevistas.

Minayo (1994) divide as entrevistas em estruturadas e não-estruturadas, quando respectivamente são mais ou menos dirigidas. É possível, portanto, utilizar a entrevista aberta ou não-estruturada, na qual o informante aborda livremente o tema proposto, bem como com as estruturadas que pressupõem perguntas previamente formuladas. Esse autor ainda destaca que é possível combinar estas duas modalidades, o que é denominado entrevistas semi-estruturadas.

O tipo de entrevista utilizada nessa investigação é a denominada por Matos e Vieira (2002) como *entrevista por pautas ou semi-estruturada*. Este instrumento permite que o entrevistado fale sobre tópicos relacionados a um tema específico, previamente definido pelo pesquisador. Nesse caso, uma maior clareza nas respostas e na análise dos dados, pode ser obtida se respeitado uma seqüência lógica de pensamento, tornando o roteiro compreensível ao entrevistado. Por ser uma entrevista mais aberta que a estruturada, permite maior flexibilidade nas respostas e a obtenção de falas que podem enriquecer a temática abordada.

Ao trabalhar com este instrumento, deve ser reconhecido que o pesquisador está lidando com o que o indivíduo deseja revelar, ocultar e a imagem que quer projetar de si mesmo e de outros, sendo que a personalidade e as atitudes do pesquisador tendem a interferir no tipo de respostas que ele consegue de seus entrevistados. Para um melhor direcionamento, só devem ser feitas perguntas relacionadas aos objetivos do estudo.

Considerada por Trivinões (1987) como um dos principais meios de coletar dados em pesquisas qualitativas, a entrevista semi-estruturada é definida por ele como aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que favorecerão a pesquisa e oferecerão amplo campo de interrogativas conforme o andamento das entrevistas. É neste sentido que o entrevistado segue espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências, a partir do foco dado pelo pesquisador, participando na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Em uma pesquisa qualitativa, as perguntas fundamentais que constituem a entrevista semi-estruturada, são resultantes da teoria que alimenta a ação do investigador e de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno que interessa, sendo importante também os seus contatos, como por exemplo, a escolha das pessoas que serão entrevistadas.

Goldenberg (2003) destaca algumas vantagens e algumas desvantagens da entrevista:

Vantagens: pode coletar informações de pessoas que não sabem escrever; as pessoas têm maior paciência e motivação para falar do que para escrever; maior flexibilidade para garantir a resposta desejada; pode-se observar o que diz o entrevistado e como diz, verificando contradições; pode revelar assuntos complexos como as emoções; permite maior profundidade; e estabelece uma relação de confiança e amizade entre o pesquisador e o pesquisado, possibilitando que surjam outros dados.

Desvantagens: o entrevistador pode afetar o entrevistado; pode-se perder a objetividade tornando-se amigo; exige mais tempo, atenção e disponibilidade do pesquisador; torna-se difícil comparar respostas; o pesquisador fica na dependência do pesquisado.

Para uma entrevista bem-sucedida é preciso que se crie uma atmosfera amistosa e de confiança, sem criar antagonismo ou suspeita nas primeiras abordagens. O pesquisador precisa omitir suas opiniões, buscar ser o mais neutro possível sem sugerir respostas.

Na presente pesquisa a entrevista foi aplicada em três momentos:

**1º Momento:** primeiramente, durante o segundo semestre de 2006 e primeiro semestre de 2007, realizaram-se entrevistas com informantes-chaves: presidente do Sindicato de Trabalhadores Rurais de Ajuricaba; Médico Veterinário da Cotrijuí; presidente da Cotrijuí; e assessor de políticas públicas da Fetag.

**2º Momento:** no primeiro semestre de 2007, foi aplicada a entrevista, que consta no Anexo 1, para todos os agricultores que tem a atividade de bovinocultura de leite com fins comerciais e residem na “linha do leite” que está sendo disputada pelas empresas processadoras, num total de 17 propriedades.

Os objetivos dessas entrevistas foram:

- Realizar um resgate histórico do número de empresas processadoras que efetuaram, efetuam ou que demonstraram interesse (ao longo dos últimos 35 anos) na aquisição da matéria-prima da localidade São Jorge, município de Ajuricaba- RS;
- Obter informações a cerca das condições impostas pelas empresas para a compra da matéria-prima e como estas efetuam o pagamento (como é formado o preço do produto leite);
- Identificar as características do produtor;
- Identificar os sistemas de produção da atividade leiteira;
- Saber como funciona e qual o grau de satisfação dos agricultores frente às políticas da empresa;
- Identificar as mudanças ocorridas nas políticas da empresa nos últimos anos;

- Identificar as mudanças na relação produtor/indústria;
- Verificar se o aumento do número de empresas foi acompanhado de mudanças nas políticas;

**3º Momento:** posteriormente a entrevista foi aplicada nas empresas processadoras que compram matéria-prima da localidade estudada (Anexo 2) que, no momento da realização da pesquisa (primeiro semestre de 2007) eram três. O entrevistado foi indicado pela própria empresa, com base no conhecimento que possuía das transações efetuadas na região de estudo.

O objetivo dessas entrevistas foi levantar informações sobre:

- As estratégias gerais da indústria:
  - estratégias de mercado/concorrência;
  - estratégias de crescimento.
- As estratégias de suprimentos:
  - o que a empresa está buscando desenvolver como fonte de matéria-prima;
  - o perfil dos produtores que ela busca;
  - o perfil de matéria-prima que ela necessita.
- Mecanismos de coordenação do fornecimento de matérias-primas:
  - mecanismos de coordenação do processo de produção (mecanismos para garantir a frequência, regularidade, quantidade e qualidade da matéria-prima);
  - políticas de preço;
  - políticas de assistência técnica;
  - política de apoio financeiro aos produtores;
  - política de informação;
  - política de contratos.
- Mudanças ocorridas nos últimos anos:
  - mudanças nas estratégias gerais da empresa;
  - mudanças nas estratégias de suprimentos;
  - mudanças nos mecanismos de coordenação.
- Efeitos da maior concorrência no suprimento de matérias primas na região e as mudanças estratégicas da empresa:
  - como a empresa tem enfrentado essa maior concorrência;
  - quais as mudanças nas políticas da empresa;

- quais as mudanças na relação com o produtor;
- como as empresas agem nas diferentes regiões em função do nível de concorrência.

#### 4.5 - Observação

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

Observar um fenômeno é reconhecer que este foi separado de seu contexto para que sejam estudados em seus atos, nas atividades, significados, relações, etc. Os fenômenos são individualizados ou agrupados dentro de uma realidade que é indivisível, na busca de descobrir seus aspectos aparentes e profundos (TRIVINÕS, 1987).

Pela possibilidade de ser associada a outro instrumento de pesquisa, em especial a entrevista, a observação é uma técnica muito utilizada. Para se obter resultados mais precisos, a observação deve ser orientada por um objetivo de pesquisa, planejada, registrada e ligada a proposições mais gerais, sendo freqüentemente submetida a controle de validade e precisão (GIL, 1987). Mesmo quando não for rigidamente planejada, possibilita o acesso direto à informação e pode contribuir para a delimitação do problema e delineamento da pesquisa.

A observação é considerada um importante instrumento para essa pesquisa, pois serviu como uma ferramenta de apoio à entrevista, possibilitando obter informações que não foram adquiridas por meio da entrevista. O principal objetivo da observação foi identificar as formas como se dão às transações entre empresa e agricultor e observar se existem comportamentos oportunistas de ambas as partes. Esse instrumento foi utilizado durante todo o período da pesquisa, sendo de março de 2006 a novembro de 2007.

Para isto, inúmeras conversas informais foram observadas, sejam elas entre agricultores produtores de leite, entre agricultores produtores de leite/não produtores, entre agricultores e outras pessoas. Também ocorreu o acompanhamento de transações entre agricultor/empresa, observando a posição dos produtores e as estratégias de persuasão da empresa na busca de fazer com que o agricultor aceite suas propostas. Esse método de observação foi utilizado de março de 2006 a outubro de 2007.

Posteriormente foi feita a análise dos dados, quando então as informações obtidas nas empresas e nas propriedades foram cruzadas, buscando responder o problema de pesquisa e atingir os objetivos gerais e específicos.

## **5 - ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Primeiramente, realizou-se a caracterização e a evolução do local de estudo relacionando com o ambiente institucional existente no país em diferentes períodos. Num segundo momento realizou-se uma análise das forças competitivas da indústria na região de estudo e descreveu-se o início da concorrência entre empresas processadoras e as razões estratégicas para captação do leite na localidade. Em seguida, destaca-se um breve histórico das empresas que operaram na região e sua participação na evolução da produção. Posteriormente, foram descritas as características das transações entre empresa e agricultor num oligopsônio concorrencial, a luz da Teoria dos Custos de Transação. Por fim, buscou-se fazer uma análise das conseqüências do processo concorrencial para a empresa e para os produtores e seus efeitos sobre a governança da cadeia produtiva do leite no local estudado.

### **5.1 - Características da região estudada**

A localidade estudada é formada por pequenos e médios produtores rurais e possui atividades estritamente agrícolas, tais como a cultura da soja, do trigo, do milho (destinado à alimentação animal), a criação de bovinos de leite e, em baixa escala, de bovinos de corte. As terras são consideradas com fertilidade média, e boa parte delas são pedregosas e dobradas. Isto dificulta o cultivo de grãos, beneficiando, por outro lado, atividades de pecuária de leite semi-intensiva e/ou intensiva, as quais trazem um alto valor agregado para a terra e para a mão-de-obra.

Todas as unidades produtivas analisadas (dezessete) são de caráter familiar. Com base em Mota et al (1998), citado por Souza et al (2006), a agricultura familiar é um grupo social que ocupa lugar de destaque na produção agropecuária brasileira. Isso ocorre pela capacidade de produzir e movimentar a economia nos âmbitos local e nacional e gerar postos de trabalho em ocupações sociais e economicamente produtivas. Conforme Tarsitano, Fabrício e Proença



(2006), a agricultura familiar é o sistema que predomina em todo mundo. Trata-se de uma forma de produção em que o núcleo de decisões, gerência, trabalho e capital é controlado pela família. Entre os agricultores familiares, a pecuária de leite é uma das principais atividades desenvolvidas, estando presente em 36% dos estabelecimentos classificados como de economia familiar.

Para os efeitos da Lei, considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;

II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;

III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;

IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

São também considerados agricultores familiares:

I - silvicultores que atendam simultaneamente a todos os requisitos de que trata o caput deste artigo, cultivem florestas nativas ou exóticas e que promovam o manejo sustentável daqueles ambientes;

II - aquícultores que atendam simultaneamente a todos os requisitos de que trata o caput deste artigo e explorem reservatórios hídricos com superfície total de até 2ha (dois hectares) ou ocupem até 500m<sup>3</sup> (quinhentos metros cúbicos) de água, quando a exploração se efetivar em tanques rede;

III - extrativistas que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos II, III e IV do caput deste artigo e exerçam essa atividade artesanalmente no meio rural, excluídos os garimpeiros e fiscoadores;

IV - pescadores que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos I, II, III e IV do caput deste artigo e exerçam a atividade pesqueira artesanalmente.

As unidades produtivas estudadas 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. Conforme Breitenbach (2005), o sistema produtivo baseado no maior uso de alimentos concentrados demonstrou ser mais eficiente para as características da região, apresentando maior otimização dos fatores de produção terra, vaca e homem.

Atualmente os fornecedores de leite da região podem ser divididos em dois grupos distintos, tendo como critério de classificação 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 destes com as empresas processadoras de leite. A seguir serão descritos os dois grupos identificados na região de estudo durante o processo de pesquisa:

**Grupo 01: Produtores maiores e mais especializados** - Os agricultores desse grupo, que são a minoria no caso estudado, num total de 5 unidades produtivas, encaram o fornecimento da matéria prima de qualidade como uma estratégia de negócio e não apenas como uma exigência da empresa. Eles investem em tecnologia para que melhore a qualidade e aumente a quantidade do produto ofertado e esperam recompensa, ou seja, maior remuneração. A bovinocultura de leite é sua atividade principal, embora combinem com outras culturas e criações.

Além disto, possuem níveis tecnológicos mais altos, como resfriadores de expansão, salas de ordenha modernas que permitem uma melhor higienização, transferidores de leite ou canalização do leite e utilizam a tecnologia de inseminação artificial há mais tempo. Tem alta produtividade com média de 25 l/vaca/dia.

Possuem características de administração empresarial, alguns com acesso a computadores e internet. Realizam pesquisa de preços de insumos e utilizam seu pequeno poder de barganha para conseguir um preço melhor na compra de insumos e na venda do leite. Participam de palestras, buscam informações em jornais e tem maior entendimento das notícias globais, atrelando-as aos seus problemas locais. Entendem 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 em geral e do leite em particular.

São produtores mais profissionalizados e com maior escala produtiva, com isso apostam na Normativa 51<sup>3</sup> como responsável pela futura melhoria no setor, a qual fará com que as empresas valorizem os seus investimentos constantes na atividade, especialmente em qualidade. Querem que a relação com as empresas seja meramente comercial e não concordam com formas de governança adotadas pelas empresas, como políticas de financiamento e de assistência técnica, por exemplo. Pensam que essas políticas contribuem

---

<sup>3</sup> Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite, através da Instrução Normativa 51, instituído pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que entrou em vigor em 2005. Com a implementação da norma, deve-se exigir do produtor condições adequadas de acesso, higiene, manejo, instalações e sanidade. Se não atender a isso, o produtor poderá ser prejudicado com descontos ou condenação da carga.

para a queda do preço pago ao agricultor e impossibilitam que este tenha um livre comércio de seu produto. A posição destes é que a boa relação com a empresa é importante, mas não traz garantias, por isso apostam que a atividade precisa ser economicamente viável.

**Grupo 02: Produtores menores e menos especializados** - Neste grupo, correspondente a maioria das propriedades analisadas (total de 12 propriedades), os agricultores sabem da necessidade, porém não têm muita clareza da importância de produzir uma matéria-prima de qualidade para buscar melhor remuneração do produto, só investindo em tecnologia por exigência da empresa ou para maior comodidade no trabalho. É neste grupo que se encontram a maioria dos agricultores que se comportam de forma oportunista, como será explorado mais à frente.

A maioria destes tem um nível tecnológico bom, embora um pouco inferior ao grupo 01. Alguns possuem resfriadores de imersão e outros de expansão, mas a canalização ou a utilização de transferidores de leite é incomum. A bovinocultura de leite é também, na maioria das propriedades, a atividade principal. Possuem bovinos com aptidão para o leite, embora utilizem a inseminação artificial há menos tempo, possuindo animais com potencial menor de lactação, o que faz esse grupo obter médias litro/vaca/dia mais baixas que o grupo 01, mas ainda consideradas altas, ficando em 14 l/vaca/dia. Não buscam informações com tanta frequência e possuem técnicas administrativas mais rudimentares.

Os agricultores com produção menor se sentem inferiorizados, não buscam informação e não participam das palestras e integrações promovidas pelas comerciais agrícolas, achando que são apenas para “os grandes produtores”.

Parte destes agricultores está satisfeito com a redução nas cobranças acerca de qualidade do produto, sentindo-se menos pressionados pela empresa com a qual comercializam. Isto ocorre por terem uma história marcada pelas empresas CCGL e Elegê, sempre intermediados pela Cotrijuí, que era responsável por estabelecer controles rígidos de qualidade.

Quando da realização da pesquisa, nenhuma das empresas que adquire leite na região estudada possui um controle rígido da qualidade e, conseqüentemente, não efetuam pagamento pela mesma. Essa questão parece ser uma regressão na história, passando de exigências rígidas de qualidade para uma liberdade quanto a isso, no mesmo momento em que a Normativa 51 vem sendo implementada justamente para que isso não ocorra. Isso ocorre devido ao aumento da demanda de leite no país, em que as exigências acerca da qualidade diminuem visto que o objetivo emergencial é atender a demanda a um preço que os consumidores estejam dispostos a pagar.

No quadro a seguir será exposta uma comparação entre os dois grupos de agricultores presentes na localidade estudada, sintetizando o que já foi descrito anteriormente e concentrando-se nas principais características, as quais serviram de critério para a classificação das propriedades analisadas em um ou outro grupo.

<b>Características</b>	<b>Grupo 1: Produtores maiores e mais especializados</b>	<b>Grupo 2: Produtores menores e menos especializados</b>
<b>Qualidade da matéria-prima</b>	Alta	Média
<b>Nível tecnológico adotado</b>	Alto	Médio
<b>Prioridade dada à atividade leiteira</b>	Alta	Alta
<b>Características administrativas</b>	Empresarial	Tradicional
<b>Busca de informações acerca da atividade leiteira</b>	Alta	Baixa
<b>Escala produtiva</b>	Alta	Média
<b>Grau de profissionalização na atividade</b>	Alto	Médio – Baixo
<b>Relação com a empresa</b>	Estritamente comercial, com forte cobrança por parte do produtor	Relação menos rígida, com menor cobrança por parte do produtor

**Quadro 1: Características das unidades produtivas analisadas.**

Organização: BREITENBACH, Raquel.

A posição dos agricultores de menor escala produtiva a respeito dos preços pagos aos produtores, é que estes podem ser diferenciados para pequenos e grandes fornecedores e para os que possuem qualidade e tecnologia superior. Mas por outro lado, esperam variações não superiores a R\$ 0,10 o litro de leite, o que não ocorre atualmente, pois existem diferenças acima de R\$ 0,20. Já os produtores de maior escala, opinam que da maneira que as políticas de pagamento e formação do preço estão atualmente, não possuem gratificação pela dedicação, pela qualidade do produto e pelo alto investimento em tecnologias.

Com base nas entrevistas, muitas vezes transpareceu a idéia de que os agricultores pensam que um grupo é entrave para o desenvolvimento/crescimento do outro. O grupo 1 (não todos os agricultores desse grupo) acredita que os menores produtores são responsáveis, em parte, pelo baixo preço recebido pelos maiores produtores, já que são um custo alto para as empresas devido à baixa escala produtiva. Já os produtores de menor escala acham que o preço baixo que recebem pelo leite é para que as empresas possam pagar preços altos aos

maiores produtores. Por esse motivo, muitas vezes fica um clima de rivalidade entre produtores com escala maior e escala menor.

## **5.2 - Evolução da produção na região e sua relação com o ambiente institucional**

A bovinocultura de leite é uma atividade tradicional na região estudada. A memória popular local relata a existência da produção leiteira desde a década de 40, estendendo-se até os dias atuais. A evolução histórica desta atividade demonstra existir na localidade duas fases distintas. A primeira fase (de 1940 até início dos anos 90) foi marcada por muitas décadas de estagnação tecnológica e de baixa valorização do produto. Já a segunda (da década de 90 até o ano de 2007), é caracterizada por uma significativa evolução no que se refere à tecnologia e qualidade do produto, além de mudanças nas características das transações entre agricultor e empresa processadora, a partir da intensificação da concorrência na aquisição da matéria-prima local.

Estas fases podem ser compreendidas através da análise da estrutura institucional do setor lácteo estabelecida no Brasil durante estes períodos, e que serão descritas a seguir.

### **5.2.1 - Primeira Fase: estagnação tecnológica X preço baixo ao consumidor**

A primeira fase teve seu início marcado pelas atividades agropecuárias de subsistência, em que a venda do excedente da produção do leite era uma das características. Quase a totalidade das propriedades rurais da região estudada possuía bovinos de leite.

Nesta fase os produtores não eram especializados, mas quase “extrativistas”. A bovinocultura de leite era rudimentar devido ao baixo nível tecnológico. O leite era uma atividade de subsistência e não-empresarial, em que os custos e riscos eram reduzidos, a matéria-prima era de baixa qualidade e a produção instável. Os rebanhos, com raças mistas, muitas vezes indefinidas devido aos vários cruzamentos não favoreciam a produção leiteira. Neste caso, o retorno financeiro era baixo, bem como os investimentos na produção. A inexistência de regras para regulamentação sanitária e o padrão de consumo de produtos lácteos vigente no país na época, favoreciam a existência de propriedades com estas características.

Por trás de uma aparente “acomodação” dos produtores rurais da localidade estudada, existia no Brasil um ambiente institucional que incentivava e sustentava uma cadeia produtiva

estagnada e atrasada, como descrito anteriormente por Figueira e Belik (1999), Primo (2001) e Wilkinson (1993) como sendo a regulamentação da cadeia produtiva do leite, importações realizadas por organismos estatais, tabelamento de preços e, além disso, a pesquisa e desenvolvimento eram deixadas em segundo plano.

### **5.2.2 - Segunda Fase: concorrência na indústria e crescimento tecnológico**

A segunda fase vem acompanhada de mudanças importantes na produção de leite da localidade estudada. Foi a partir da década de noventa, em especial na segunda metade desta, que as mudanças nesta região se intensificaram. As indústrias começaram a pressionar os fornecedores para que aumentassem a produção e a qualidade de seu produto, surgindo a necessidade de investirem em tecnologia para aumentar a produção e a produtividade.

Com isso, os custos e investimentos para a produção da matéria-prima aumentaram significativamente e muitos agricultores do local, que não possuíam terra, capital e mão-de-obra suficientes, abandonaram a atividade.

A partir do ano de 1996, a pressão sobre os produtores aumentou de várias formas. Surgiu a necessidade de adquirir resfriadores (até então o leite era armazenado em geladeiras e congeladores), de construir salas de ordenha e de adquirir ordenhadeiras mecânicas, para um possível aumento na escala produtiva.

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, já que este último também foi uma estratégia adotada pela empresa processadora, objetivando diminuir custos de aquisição da matéria prima, principalmente pela redução nos gastos com transporte e contato com fornecedores. Para isto, a empresa passou a exigir que os agricultores aumentassem a quantidade ofertada reduzindo o número de ofertantes. Este processo excluiu muitos produtores de leite da região, devido aos altos investimentos que a atividade passou a exigir, que constituíram-se em custos irrecuperáveis, já que a maioria dos maquinários e equipamentos, no caso de uma futura desistência da atividade, não poderiam ser utilizados para outras produções.

Posteriormente, do final da década de 90 até o final do ano de 2003, muitos agricultores nem haviam ainda terminado de pagar os investimentos (resfriador, sala de

ordenha) e novas exigências foram feitas pela empresa. Os resfriadores de leite de imersão precisaram ser substituídos por resfriadores a granel (de expansão) e as salas de ordenha necessitaram ser construídas de forma a permitir uma maior higiene do produto. Neste período o número de produtores que saíram da atividade foi maior e os que permaneceram, salvo algumas exceções, investem continuamente, tornando a bovinocultura de leite a atividade principal das unidades produtivas.

A partir disso, os produtores da região, que eram predominantemente não especializados, se transformam de forma consideravelmente rápida em especializados, com produtividade acima da média brasileira e, em alguns casos, comparáveis a unidades produtivas de países desenvolvidos como Nova Zelândia.

Produtores especializados caracterizam-se por ter a atividade leiteira como a principal produção de sua propriedade, com rebanhos de maior aptidão na produção de leite e demais ativos específicos para esse fim, além de investirem em tecnologia e economias de escala.

Novamente, sustentando todas estas transformações, houve um ambiente institucional modificado, como explicado por Carvalho (2005), Costa (2001) e Souza (1999), 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, consolidado em 1994, quando o comércio entre os países passou a ter mais consistência.

No ano de 2007, em especial a partir da segunda metade deste, os agricultores da localidade estudada, ao observarem que a lucratividade do leite superou à da soja, incrementaram os investimentos e a dedicação de mão-de-obra para a atividade leiteira.

Ao aumentar os investimentos em tecnologia, os produtores perceberam um aumento na renda e a diminuição nas horas dedicadas ao trabalho. Como exposto por um dos agricultores entrevistados: “... *com a mesma mão-de-obra podemos tirar mais vacas com o mesmo tempo*”. Os agricultores têm consciência da importância dos ganhos de escala, já que para a composição do preço pago ao produtor, o principal critério utilizado por todas as empresas analisadas é a quantidade total produzida.

No Quadro 2, apresentado na seqüência, foram sintetizadas as informações colocadas anteriormente. Nesse quadro é realizada uma comparação entre as características da produção na localidade estudada 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.

	<b>1ª Fase: Estagnação tecnológica e preço baixo ao consumidor - 1940 até início dos anos 90</b>	<b>2ª Fase: Concorrência na indústria e crescimento tecnológico - década de 90 até o ano de 2007</b>
<b>Características da Localidade</b>	<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 das empresas sobre os produtores 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;</p> <p>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>
<b>Estrutura institucional vigente</b>	<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>Decadência dos valores pagos ao produtor;</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, sejam para as empresas processadoras ou para os agricultores;</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>

**Quadro 2: Evolução da produção no local estudado e a estrutura institucional vigente.**  
Organização: BREITENBACH, Raquel.

Como pode ser observado, existem duas fases bem distintas na história da produção na localidade estudada e que são explicadas por um ambiente institucional vigente no mercado, primeiramente marcado pela alta regulamentação do setor e, posteriormente, pela desregulamentação, abertura comercial e implantação do Plano Real, fatores estes que contribuíram para o avanço do setor por um lado e, por outro, a desistência da atividade por muitos agricultores.

### **5.3 - As empresas que operaram na região estudada e sua participação na evolução da produção**



A empresa Carlos Franke S.A (CAFRASA) foi a primeira indústria de laticínios instalada no Rio Grande do Sul, no ano de 1908, no município de Ijuí. Foi também a primeira empresa processadora a estabelecer transações com os produtores da região estudada. No período que esta empresa transacionava no local, não existiam concorrentes para a compra da matéria-prima.

A segunda empresa a adquirir a matéria-prima da região é a CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite). Foi fundada no Rio Grande do Sul em 21 de Janeiro de 1976, para a organização econômica de pequenos produtores (com menos de 50 ha) como alternativa à monocultura da soja e do trigo. Inicialmente integrava 35 cooperativas filiadas e foi resultado do Projeto Integrado de Desenvolvimento do Cooperativismo (PIDCOOP) do governo federal, conforme informações do presidente da Cotrijuí (Cooperativa Regional Tritícula Serrana Ltda.). A cooperativa responsável pela região foco deste estudo e que intermediava as transações entre agricultor/CCGL era a Cotrijuí.

A primeira unidade industrial foi inaugurada no ano de 1978 no município de Ijuí, surgindo posteriormente unidades em Passo Fundo, Uruguaiana, Santa Rosa, Três de Maio, São Lourenço e Teutônia. Como relatado por Lauschner (1995), no começo das atividades, em 1977, a CCGL captava 2,29 % do leite produzido no estado, enquanto que no ano de 1991, era responsável pela coleta de 59,90% do total produzido no território do RS.

No início da década de 90 a CCGL foi transformada em sociedade anônima e mantinha contato com 27 cooperativas secundárias. Em 1995 o parque industrial da CCGL foi comprado pela Avipal, passando a receber o nome de Elegê Alimentos. Essa venda deveu-se ao alto endividamento das várias cooperativas de soja associadas à CCGL, e deu-se sem maiores consultas a seus associados de base.

Essa transação teve repercussões na localidade estudada, onde a cooperativa responsável era a Cotrijuí. Quando a CCGL foi vendida, os próprios caminhões de coleta passaram a pertencer à Avipal, e os agricultores passaram a comercializar seu produto sem serem esclarecidos de que o destino de sua produção mudara de empresa. Isto ocorreu porque as transações continuaram a ser intermediadas pela Cotrijuí, o que confundiu o agricultor, que não sabia quem realmente estava adquirindo seu produto.

*“É a cooperativa que trouxe a Avipal pra nós, nós mudamos que nem vimos [...] pra nós é sempre cooperativa”* (agricultora se referindo a CCGL e posteriormente a Elegê).

A CCGL desenvolveu um trabalho importante para a expansão da produção leiteira, transformando a Mesorregião Noroeste na maior bacia leiteira do estado. Para Bitencourt

(2000), nessa Mesorregião a produção baseia-se em pequenas propriedades que têm como atividades principais à cultura da soja, do milho e do trigo, em que a pecuária leiteira tem importante papel como complementação da renda do produtor. Com a especialização da produção - e isso é claramente observado na localidade estudada - os agricultores passaram a destinar maior área da propriedade para a atividade leiteira, diminuindo as áreas destinadas ao Trigo.

Segundo o presidente da Cotrijuí, a CCGL continuou existindo, mas trabalhando apenas com o escoamento da produção de Soja no RS. No ano de 2005 a Central anunciou que retornaria suas atividades no setor de laticínios e, no momento de realização da pesquisa estava com parque industrial quase totalmente construído no município de Cruz Alta (RS), pretendendo iniciar as atividades em janeiro de 2008. O objetivo de retornar ao setor leiteiro é apresentar uma proposta que viabilize a atividade e melhore a renda do agricultor, pois existe um desgaste na relação do produtor com a indústria em torno do preço pago pela matéria-prima.

Quando a Elegê assumiu a “linha de leite” pesquisada, continuou tendo a Cotrijuí como colaboradora até o ano de 2005, a qual intermediava as negociações e persistia no trabalho iniciado no tempo da CCGL, que era de assessorar os produtores de leite, incentivando a especialização, o ganho de escala, a evolução tecnológica e o aumento da qualidade.

Para isto, a Cooperativa, juntamente com a Elegê, oferecia financiamento para aquisição de resfriadores de expansão, realizava pagamento pela qualidade da matéria-prima (controlada através da análise de amostras de leite de cada uma das propriedades fornecedoras) e pagamento pela tecnologia (com oferta de um preço maior para os produtores que possuíam resfriador de expansão e posteriormente para o transferidor e/ou a canalização do leite). Portanto, neste período, a Cotrijuí era responsável pela formação do preço pago aos seus fornecedores. A variação do preço pago a um e a outro produtor era alta.

Durante todas estas décadas, desde a Cafrasa e posteriormente a CCGL e a Elegê, não havia disputa pela matéria-prima produzida na região estudada, ou seja, nenhuma outra empresa se interessava ou ao menos não demonstrava interesse pela produção desta “linha de leite”, ao contrário do que foi observado no momento da pesquisa e que será descrito posteriormente.

#### **5.4 - O início da concorrência entre empresas processadoras e as razões estratégicas para captação do leite na localidade estudada**

Com a criação do MERCOSUL e a conseqüente abertura comercial, ocorreu à redução das barreiras a entrada no setor de laticínios, as quais protegiam o mercado nacional. Combinado a isto, a mudança no ambiente institucional com a liberação dos preços, transformou o setor atrativo para investimentos, facilitando a entrada de novas empresas, que passaram a concorrer com as já existentes. Segundo o IBGE (2004), o número de estabelecimentos industriais de laticínios passou de 1.608 unidades no ano de 1996 para 1.967 no ano 2000 e em 2003 já havia 2.370.

A expansão de novas indústrias ocorreu em função da desregulamentação do setor, pois enquanto os preços eram tabelados e as margens de lucros eram controladas pelo Governo, não existiam atrativos para novos investimentos. Juntamente com o surgimento de novas indústrias, ocorreu na década de 90 uma expansão das bacias leiteiras na produção primária. Neste caso, se observou um novo cenário, com regras e características de mercado novas, o que provocou mudanças nas relações entre indústria e produtor e a inevitável necessidade de especialização dos agricultores e a diminuição dos preços recebidos pelo leite *in natura*.

Todas essas transformações institucionais destacadas anteriormente contribuíram para o acirramento da concorrência entre as indústrias, abrindo oportunidades de diversificação e de disputa de preços para ganhar competitividade. Com o aumento das importações, as empresas nacionais foram forçadas a reduzir custos para competir.

Como estratégia de sobrevivência, na década de 90 ocorreu muitas fusões e aquisições de laticínios no Brasil. As multinacionais Parmalat e Nestlé lideraram esse processo. Na região estudada, tem-se um exemplo claro e importante deste fenômeno, em que no ano de 1995 a CCGL foi adquirida pela Avipal.

Com o objetivo de reduzir os custos de captação, as empresas introduziram a coleta a granel do leite refrigerado, eliminando postos de resfriamento e aumentando a qualidade e a produtividade da matéria-prima. Com isso, embora não se eliminaram, porém diminuíram as especificidades locais e temporais da matéria-prima.

Para atender às necessidades das empresas de coleta a granel, os agricultores precisaram adquirir tanques de expansão para o resfriamento do leite na própria propriedade rural. Por demandar um investimento alto e constituir-se um custo não recuperável pelos

pequenos produtores, esta medida acabou inviabilizando a aquisição em muitas propriedades, gerando uma seleção de agricultores.

Um dos resultados desta especialização dos produtores, apresentado por Barros (2004), é que o número de produtores caiu consideravelmente na década de 90 e, por outro lado, aumentou o volume de produção por agricultor. Concomitantemente a isto, ocorreu a redução do preço recebido pelos produtores, forçado pela necessidade das empresas processadoras em reduzir o preço final do produto. A reação dos produtores foi buscar a redução de custos e ampliar a escala de produção, já que suas margens de lucro estavam cada vez menores.

Na localidade estudada, o cenário no que se refere ao número de empresas que buscam adquirir a matéria prima, começou a mudar a partir do início de 2004. De 2004 até o início de 2007 cinco novas empresas passam a captar o leite na região e outras fazem contínuas tentativas para também entrar nesta “linha de leite”. O leite que até então era adquirido por apenas uma empresa processadora, agora precisa ser “repartido” por cinco, dando início a uma disputa.

Essa disputa teve resultados rápidos, como a incorporação de duas empresas pequenas que adquiriam o leite no local por outra de maior porte. Isto fez com que, no período de realização da pesquisa, o número de empresas tenha se reduzido para três. Destaca-se que outras empresas de maior e menor porte persistem na tentativa de conseguir fornecedores na localidade.

O motivo estratégico para as empresas conseguirem captar leite na região deve-se à concentração de produtores de leite em uma pequena área geográfica, com produções significativas, o que reduz custos de transporte e gera ganhos de escala para as empresas. O fato destes produtores estarem localizados próximos às empresas também contribui para o aumento do interesse destas, já que o leite é um ativo que possui especificidades temporal e locacional, que embora tenham reduzido muito com a implantação da coleta a granel, não foram anuladas. Ao “conquistar” essa linha do leite, as empresas teriam redução significativa nos custos, devido ao ganho de escala, além da qualidade do produto da região ser significativa.

A relação entre empresa e fornecedor, anteriormente a realização da pesquisa, sempre foi problemática e de rivalidade, em especial na década de 90. Naquela década os agricultores, representados pela FETAG (Federação dos Trabalhadores na Agricultura), efetuaram vários protestos e manifestações em locais públicos e em frente à empresa (na época a ELEGÊ), reivindicando o aumento do preço pago ao produtor, e acusando-a de exploração por ficar

com a maior parte dos lucros da venda do produto final. Essas reivindicações nunca tiveram maiores resultados, pois a empresa afirmava que daria um aumento de cerca de R\$ 0,02 e após um mês ela retirava esse aumento, ou recuperava através de descontos, caracterizando um comportamento oportunista.

No período de realização da pesquisa, observou-se que os agricultores da região estudada reduziram um pouco este sentimento de rivalidade e, devido ao aumento no número de compradores do leite, o principal critério para pressionar as empresas a pagar um preço maior é a ameaça de que deixará de fornecer o leite e trocará de comprador.

Como destacado anteriormente, as empresas que já adquiriram leite no local, antes do estabelecimento da competição, foram a Cafrasa, a CCGL, a Elegê (intermediada pela Cotrijuí) e a Elegê sem intermédio da Cotrijuí. É sobre esse último item - a desistência da Cotrijuí de intermediar as transações - que o trabalho concentrar-se-á nesse momento, já que se compreende que foi uma etapa importante e decisiva para que se estabelecesse a concorrência entre empresas na região e ocorressem todas as transformações conseqüentes.

A Cotrijuí deixou de intermediar as negociações entre a Elegê e os fornecedores no ano de 2005. Segundo o Presidente da cooperativa, esta posição foi tomada no momento em que se estabeleceu a competição pela matéria-prima na região de abrangência, com a intenção de deixar para o agricultor a livre escolha para quem, como, quanto e onde comercializaria sua produção. Além disso, a Elegê estava remunerando o leite de forma inferior as outras empresas, além de pagar preços muito diferenciados de um agricultor para outro. Essa questão não era entendida pelos fornecedores e sua insatisfação e cobranças recaíam sobre a Cotrijuí, tornando as negociações mais onerosas para esta.

A partir disso, a Cotrijuí continuou apenas prestando assistência técnica (parte dela paga pelo agricultor) e comercializando insumos para a atividade leiteira (ração, medicamentos, equipamentos para ordenha, etc.). Anteriormente à retirada da cooperativa havia um trabalho importante, que dava continuidade ao iniciado pela CCGL, de incentivo à qualidade do produto e à especialização da atividade na região. A Cotrijuí era responsável pelos testes de qualidade realizados nas propriedades e pela avaliação da tecnologia utilizada, e remunerava o agricultor em função disto. Para sustentar o modelo, eram oferecidos financiamentos, em especial de resfriadores a granel. Quando da realização da pesquisa, o critério utilizado pela Elegê é de remunerar apenas pela quantidade, como fazem as outras empresas que adquirem matéria-prima na região. Essas questões serão melhor exploradas posteriormente.

Com base nas entrevistas realizadas com os produtores rurais, observou-se que se a Cotrijuí não deixasse de intermediar as negociações, a maioria dos agricultores não deixariam de fornecer o leite para a Elegê. Os produtores eram, de certa forma, dependentes da Cotrijuí, seja para a atividade leiteira ou para outras culturas e criações, já que a mesma, além de comercializar insumos e receber a produção, também fornecia financiamentos e vendia insumos e produtos do supermercado no “cartão do leite”, em que o valor das compras era descontado automaticamente do montante recebido pela venda do leite no final do mês.

Com o fim dos contratos entre as duas organizações (Elegê e Cotrijuí) e as diversas opções de comercialização com ofertas de preços maiores, muitos agricultores que forneciam há anos para a Elegê trocaram de comprador, por esta última não ter coberto as ofertas das outras empresas. O motivo alegado pela empresa para não ter pagado preços superiores aos ofertados pelas outras empresas foi que, devido à crise do frango estabelecida a partir da identificação de focos de gripe aviária em outros países, reduzindo o consumo mundial da ave, precisaram redirecionar recursos do leite para a cadeia do frango, e com isso perderam muitos agricultores que hoje buscam recuperar. Assim, rompeu-se a relação de longo prazo estabelecida entre a empresa e seus fornecedores tradicionais.

Os produtores que sempre comercializaram com a Elegê (anteriormente CCGL), perceberam a diferença na formação do preço quando a Cotrijuí deixou de intermediar as negociações. Além de não receber bonificação pelo resfriador a granel, não são realizados testes para análise da qualidade e não são mais ofertados financiamentos para aquisição de novas tecnologias. A quantidade tornou-se o fator principal da formação do preço.

A CCGL, e posteriormente a Elegê (em convênio com a Cotrijuí), desenvolveram um importante trabalho de tecnificação do agricultor, com melhoria na genética, manejo e alimentação do rebanho leiteiro, bem como na qualidade do leite. Hoje, com o previsto retorno da CCGL, ela quer recuperar e dar continuidade a essas tarefas.

## **5.5 – Análise das forças competitivas da indústria na região de estudo**

O que será discutido nesta etapa do trabalho está relacionado à concorrência na indústria no mercado de fatores, ou seja, pensa-se o comportamento das empresas diante da compra/oferta da matéria-prima. As forças a seguir analisadas envolvem não só a concorrência, mas também os clientes, fornecedores, produtos substitutos e entrantes

potenciais e são estas, agindo em conjunto, que determinarão a intensidade da concorrência e da rivalidade na indústria.

Porter (1986) elegeu algumas forças competitivas básicas que, combinadas ao comportamento dos atuais concorrentes, definirão a concorrência existente em uma indústria, são elas: ameaça de entrada, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores. Portanto, a seguir serão descritas como se comportam essas forças no caso estudado.

No que se refere à primeira força (ameaça de entrada), observou-se que no local estudado a estrutura e a transação analisada (entre empresas processadoras e agricultor fornecedor) apresentam um alto grau de ameaça de entrada por parte de outras empresas. Destaca-se que estas empresas são de grande e pequeno porte, sendo que as grandes empresas são entrantes potenciais com forte poder de mercado, já os pequenos laticínios acabaram sendo incorporados por outras grandes empresas e não mais apresentam ameaças. Quando da realização da pesquisa, observou-se uma concorrência acirrada pelo fornecimento de leite no meio rural da região, inclusive com o ingresso de empresas de fora do Estado que buscam leite no RS.

No momento de realização da pesquisa foi possível visualizar três grandes entrantes potenciais, que são novas empresas que já estão realizando contatos com os produtores, visando comprar o leite no futuro e acabaram criando um ambiente de maior concorrência. As informações acerca de quais as empresas que irão disputar a matéria-prima na região foram obtidas através das entrevistas com os agricultores. Já as informações que dizem respeito às particularidades das indústrias foram obtidas através da imprensa escrita regional, fundamentalmente o Jornal Zero Hora de 27 de abril de 2007 e o Jornal Classificação Rural, de 29 de março de 2007.

Um dos entrantes potenciais é a Nestlé/DPA que está construindo um parque industrial em Palmeira das Missões – RS e tem o início das operações previsto para o final de 2007. Os investimentos são em torno de R\$ 17 milhões na primeira etapa e R\$ 70 milhões em uma ampliação posterior. A previsão é de gerar, em média, 600 empregos diretos e indiretos e processar um milhão de litros de leite ao dia.

Inicialmente, a fábrica fará o processamento básico do leite com vistas à exportação para outras unidades da DPA – *joint venture* entre Nestlé e uma cooperativa neozelandesa e, após uma ampliação, visa produzir leite condensado e em pó.

Outra empresa processadora considerada entrante potencial nesta análise é a Embaré, que terá uma indústria em Sarandi - RS. O início previsto de operação é final de 2008, com

investimento de R\$ 234 milhões. Prevê a geração de 300 empregos diretos na primeira etapa e mais 300 na segunda fase. Visa produzir leite em pó e manteiga na primeira etapa, e, na segunda, produtos como leite condensado, bebidas lácteas e creme de leite.

O terceiro entrante potencial é a CCGL, com parque industrial na cidade de Cruz Alta – RS. O início previsto de operação é entre abril e maio de 2008, com investimento de R\$ 118 milhões e geração de 250 a 300 empregos diretos. A capacidade é para transformação de 1 milhão de litros de leite ao dia e visa fabricar leite em pó e gordura do leite. O projeto prevê as segunda e terceira etapas com capacidade de 5 milhões de litros/dia.

Estes três entrantes potenciais, juntamente com o grupo Avipal em Ijuí (que detém a marca de leite e derivados Elegê e que está se modernizando e ampliando a sua planta industrial), mais a Parmalat e a Bom Gosto em Augusto Pestana (também buscam melhorias em seus sistemas de gestão leiteira para acompanharem a evolução do mercado), estão demonstrando que a região prepara-se para a produção e industrialização em escala internacional do leite e seus derivados.

Estas empresas, ao entrarem no mercado local analisado, estarão munidas de competências particulares e buscarão ganhar parcela do mercado e recursos. Esta estrutura fará com que o leite, em especial na região estudada, passe por um momento interessante, pois a procura pela matéria-prima tende a aumentar ainda mais. Para atender à demanda das novas empresas será preciso uma produção muito maior do que a existente no momento de realização da pesquisa e, mesmo que o clima ajude e que a produtividade aumente, será difícil fazer isso em um curto espaço de tempo. Assim, o ambiente encontrado, provoca uma “guerra de preços” das empresas processadoras pelos seus fornecedores, na busca de conseguir uma parcela maior de fornecimento de matéria-prima.

Segundo Porter destaca (1986), a ameaça de entrada depende das barreiras de entrada existentes e da reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. A seguir serão apresentadas fontes de barreiras a entrada que se adequam a esta pesquisa, destacando se estas são verdadeiros empecilhos para a instalação dos três entrantes potenciais destacados acima.

**Economias de escala** – trata-se de uma importante barreira na cadeia produtiva do leite, mas não constitui uma ameaça a nenhuma das três entrantes potenciais destacados anteriormente, já que ingressarão em larga escala no mercado local. Para empresas de menor porte com capacidade produtiva reduzida, pode ser um dos principais empecilhos a sua sobrevivência no mercado, visto que empresas desse tipo, quando instaladas na região, sofreram fortes retaliações e foram posteriormente incorporadas pelas maiores.



Como não foi possível identificar no local analisado nenhum entrante potencial de menor porte, pode-se dizer que, na estrutura atual, as economias de escala não são empecilhos.

**Integração vertical: desvantagens de custo independentes de escala e a política governamental** - esta barreira de entrada não é um empecilho para o ingresso de novas empresas processadoras na região estudada.

Acima foram citadas apenas duas barreiras a entrada que se encaixam para esta pesquisa, embora Porter tenha elegido seis. Além das barreiras de entrada destacadas anteriormente, a ameaça de entrada depende ainda de como os entrantes imaginam ser a reação dos concorrentes já estabelecidos.

Com base na atual estrutura do mercado estudado e na forma que estão estabelecidas as transações, os entrantes potenciais devem esperar uma reação rigorosa das outras empresas, dificultando a conquista dos fornecedores da matéria-prima leite.

A retaliação aos possíveis entrantes é esperada devido ao ambiente estabelecido nos últimos três anos que antecedem a pesquisa, marcado por fortes retaliações e em que a maioria das empresas estabelecida conta com recursos para a disputa e estão ampliando sua capacidade de produção, podendo satisfazer parte das prováveis necessidades futuras. Por outro lado, o crescimento rápido da indústria, que amplia a capacidade de absorver uma nova empresa sem deprimir significativamente as vendas e o desempenho financeiro das empresas estabelecidas, pode incentivar a entrada de novas empresas processadoras.

A segunda força (pressão dos produtos substitutos) não cabe à presente análise, já que não existe matéria-prima que substitua o produto leite.

Já a terceira força, que se refere ao poder de negociação dos compradores (no caso, as indústrias), pode-se dizer que esta é alta, devido ao seu poder de barganha, a sua concentração e maior acesso à informação. Além disso, as empresas compõem o elo que coordena a cadeia produtiva do leite e, estrategicamente, trabalham para que mesmo num ambiente de concorrência mantenham seu poder superior ao dos fornecedores.

A quarta força refere-se ao poder de negociação dos fornecedores de leite, ou seja, os agricultores. Pode-se dizer que no atual ambiente de forte disputa pelo leite na região, estes possuem poder de negociação maior que em ambientes de monopólio. Mas esse poder é menor que o das empresas, pois os fornecedores são em grande número e pouco concentrados (menos que as empresas processadoras para a qual vendem sua produção). Por outro lado, como não necessitam disputar com outros produtos substitutos para venda nas empresas, têm várias opções de comercialização de seu produto; seu insumo é importante para o negócio da

mesma; e representam uma ameaça de integração para frente, isso aumenta um pouco seu poder de negociação.

Como podemos observar, acima foram descritas as quatro forças que afetam a estrutura e a concorrência da indústria na região estudada. A partir da identificação dessas forças, cabe às empresas estudar seus pontos fortes e fracos e escolher um posicionamento estratégico, para que possam ser competitivas no mercado.

### **5.6 - Características das transações entre empresa processadora e agricultores num oligopsônio concorrencial.**

As transações entre empresa processadora e fornecedor de leite na região analisada nunca foram estabelecidas por contratos formais. Desse modo, o produtor decide quando deseja parar de fornecer o produto e a indústria quando apresentará uma queda ou acréscimo no preço pago. Este fato permite que se observem comportamentos oportunistas de ambos os lados, empresa processadora e agricultor/fornecedor.

As relações comerciais entre produtor rural de leite e as indústrias processadoras se apresentam de diferentes formas, dependendo da empresa que realiza a transação e das exigências/necessidades dos agricultores. Quando da realização da pesquisa encontraram-se, por exemplo, relações informais de compra e venda do leite, com acordos de curto prazo. Mas também existiam relações não contratuais de compra e venda do leite com vínculos entre os agentes, tais como intermediação de financiamentos pela indústria para aquisição de tanques de expansão e tecnificação de produtores rurais, bem como acessoria técnica por parte das empresas.

Neste caso, apesar da inexistência de contratos formais, puderam ser observadas relações mais sólidas entre os agentes. Este último tipo de relação é muito raro na região estudada e ocorre quando o agricultor teve algum problema financeiro e não teve outra opção plausível a não ser recorrer à empresa para pedir auxílio.

Foi observado que uma das empresas que adquire a matéria prima no local comercializa parte dela no mercado *spot* para outros laticínios de maior porte. Estes laticínios adquirem o leite de maneira ocasional e sem nenhum tipo de vínculo temporal, ou seja, apenas para atender a uma necessidade momentânea de suprimento, caracterizando-se como uma governança via mercado. Como observado, cada empresa utiliza uma forma de governança, a qual se adequa à sua necessidade e a exigência dos fornecedores.

Anteriormente ao estabelecimento de uma estrutura de oligopsônio no mercado local, predominava o monopósônio. Com isto, não havia definição prévia dos preços a serem pagos pelo leite coletado. O preço somente era conhecido após a entrega do produto, originando assimetria de informação entre produtor rural e laticínio, facilitando a existência de ações oportunistas por este último. No final do mês, após a coleta do produto, o laticínio praticava preços sensivelmente menores aos previstos pela empresa e pelo produtor, sem riscos de perder o fornecedor.

Com o advento da concorrência, as negociações passaram a ser mensais e são estabelecidos contratos informais de um mês, com o preço pré-estabelecido. Durante a realização da pesquisa observou-se que, caso o agricultor não contate a empresa no final do mês, o preço não muda e permanece, na maioria das vezes, abaixo da média das demais propriedades com características próximas e que negociam seu produto mensalmente, refazendo seus contratos informais. Como citado por um agricultor: “*se ficar quieto, deixam o cara pra trás*”. Observou-se que, mesmo estando satisfeitos com os preços, já que estes estavam acima da média de anos anteriores, os agricultores precisam demonstrar insatisfação, para que o preço aumente e/ou não diminua.

Mesmo assim, com esta nova forma de negociar o produto e tendo o produtor outras alternativas para comercializá-lo, em que as empresas correm o risco de perder fornecedores, ocorre comportamento oportunista por parte delas. Isto é evidenciado quando há a fixação prévia de preços pagos como estratégia inicial de captação de fornecedores. A fim de convencer o produtor a mudar de comprador, as empresas oferecem preços mais atraentes, caracterizando em oportunismo *ex ante*. Em um segundo momento, depois de estabelecida a relação, a empresa pode não cumprir o acordo estabelecido e pagar um preço inferior ao pré-estabelecido. Esse comportamento foi citado pelos agricultores entrevistados ao se referirem a uma das empresas que compram a matéria-prima no local, ressaltando que esta, freqüentemente, realiza o descumprimento dos contratos informais.

Quando da realização da pesquisa, as políticas de formação de preço pareciam estar indefinidas ainda, tanto para o produtor quanto para as empresas. Como já destacado, a quantidade tem sido o fator principal, mas as empresas parecem adotar como estratégia à flexibilização das negociações, adaptando suas políticas as necessidades e/ou exigências do fornecedor. Com isto, nota-se que as empresas estão enfrentando um período de formulação/reformulação de suas estratégias, como no caso do oferecimento de financiamentos, incentivo à inseminação artificial (com subsídios), entre outros itens, que

estão aparecendo atualmente, mas oferecidos e aderidos apenas por alguns poucos fornecedores.

Mesmo existindo diferentes formas de compor o preço pago ao fornecedor, as empresas apresentam propostas em que este se aproxima muito entre eles. Até o momento da realização da pesquisa, o único critério que vinha definindo a decisão dos agricultores de optar em vender seu produto para uma ou outra empresa era o preço ofertado por elas, sendo que este difere de um produtor para outro, com base, principalmente, na quantidade produzida.

Os atuais compradores não realizam pagamento por qualidade, por isto, testes laboratoriais que visam analisar os aspectos relacionados à qualidade do leite não são freqüentes. Apenas testes referentes à presença de água e antibiótico. Isso pode desestimular os produtores a continuarem melhorando a qualidade do leite, pois não seriam recompensados, ou levar produtores com níveis altos de qualidade a fornecer para empresas que bonificam gradativamente a qualidade, pois assim obteriam preços melhores.

Mesmo os agricultores que empregam alta tecnologia e conseguem um leite com boa qualidade podem acabar vendendo seu produto a uma das empresas que sequer faz a avaliação da qualidade do produto, pois pode ter recebido desta uma oferta melhor.

Na estrutura estabelecida durante a realização da pesquisa, empresas que buscam a matéria-prima no local e que tem como política o pagamento pela qualidade não são priorizadas pelos fornecedores. Estes acreditam que são possíveis atitudes oportunistas pelos compradores, tais como adulteração dos testes de qualidade para redução do pagamento ao produtor. Ou seja, a política de formação de preços baseada na qualidade, se por um lado é um mecanismo de coordenação que estimula a melhoria da matéria-prima, por outro é vista pelos produtores como mais sujeita ao oportunismo.

A seguir serão descritas as principais características das transações entre os agentes a partir do estabelecimento da concorrência na região, a luz da Economia dos Custos de Transação, que tem como variáveis de análise, o Oportunismo e a Racionalidade dos agentes econômicos, a Incerteza e a Freqüência das transações e a Especificidade dos Ativos.

#### • Oportunismo

O oportunismo, visto como uma ação dos agentes econômicos na busca de seus próprios interesses pode incluir atos como mentiras, roubo, engano, demais formas perspicazes de engano, entre outras. No caso estudado, o oportunismo está presente em vários momentos e parte de ambos os agentes econômicos.

Ao procurar o agricultor para efetuar a negociação, a empresa oferece um preço, que será o fator de decisão de venda do agricultor. O comportamento oportunista da empresa, nesse caso, é o descumprimento desse acordo, o que era, quando da realização da pesquisa, muito freqüente na região. Como o agricultor só recebe o pagamento da produção após entregar o leite o mês todo, só saberá o verdadeiro preço quando receber o valor, sendo muito corriqueiro não coincidir com aquele acordado no momento da negociação. Se o agricultor pressionar e/ou ameaçar parar de fornecer o produto, então a empresa corrige o valor.

Dependendo da empresa, o reajuste é feito logo após a ameaça do produtor de não mais fornecer seu produto. Outras, porém, não o fazem e, se o fornecedor consegue proposta melhor de outra compradora, a empresa o acaba perdendo. Destaca-se que isto só se tornou possível depois que várias empresas processadoras passaram a disputar o leite do local, proporcionando opções de escolha ao produtor.

Outro comportamento oportunista da empresa é o pagamento do preço tratado com o produtor apenas nos primeiros meses e, posteriormente, alegando motivos diversos, fazer seqüentes diminuições, em que o preço pode vir a se igualar ao recebido pela empresa a qual entregava o produto anteriormente, ou até ser inferior a este.

Em consequência disso, todos os agricultores entrevistados reconheceram a necessidade de renegociar seu produto todo mês com a empresa. As negociações são feitas com um clima de ameaça do produtor, que geralmente já possui propostas de outras empresas para uma remuneração maior do produto.

Alguns produtores da localidade também se comportam de forma oportunista. Este comportamento se dá por aqueles que vendem a produção para empresas que não fazem a análise do leite por propriedade, no momento todas elas. Deste modo, alguns produtores adicionam água ao produto e/ou colocam leite “contaminado” com antibiótico juntamente com o leite a ser comercializado. Isto foi observado por uma das empresas, que ao fazer a análise do leite contido no caminhão, observou altas taxas de água no leite e, algumas vezes, a presença de antibiótico. Quando este último fato acontece, a empresa processadora perde todo o produto contido na carga contaminada.

#### • **Racionalidade Limitada / assimetria de informações**

A racionalidade limitada é um pressuposto utilizado pela Economia dos Custos de Transação. Neste trabalho buscou-se destacar características da racionalidade limitada presente nas transações entre agricultor e empresa, verificando a natureza do processo de tomada de decisão dos agricultores, através da avaliação do grau de trocas de informações.

O processo de formação do preço do leite nem sempre ocorre de maneira transparente. Na maioria dos casos, o preço é formado individualmente, facilitado pela assimetria de informação, em que os agricultores não possuem a clareza de como a empresa chegou a um determinado preço, muito menos têm conhecimento dos preços pagos para os outros fornecedores da mesma empresa. Isso é uma característica de risco moral (moral hazard) descrita por Possas, Fagundes e Pondé (1998), quando uma das partes da transação (nesse caso a empresa processadora) adota atitudes que prejudicam a avaliação do negócio por parte dos outros agentes envolvidos (nesse caso o produtor). Com isso, o agricultor fica impossibilitado de avaliar a execução da transação, como descrito a seguir.

Ao combinar o preço com o agricultor as empresas pedem sigilo. Alguns agricultores incomodam-se com isso, pois muitas vezes não podem revelar nem às pessoas da família e/ou vizinhos, para não comprometer o bom andamento das negociações.

Os fornecedores sentem a necessidade de maior esclarecimento por parte da empresa das políticas da mesma. Afirmaram existir um baixo nível de informação, o que conturba a relação entre empresa processadora e fornecedor.

Devido à presença do risco moral nas transações os agricultores buscam conversar uns com os outros acerca dos preços recebidos e demais políticas das empresas. Mesmo sendo contra a exigência da empresa, alguns deles revelam o valor auferido e demais políticas, o que contribui na tomada de decisão dos mesmos.

Além disso, os agricultores têm menor acesso a informações acerca do mercado do leite em níveis que vão além do local, como nacional e internacional e que influenciam nas condições locais. Com isso, possuem dificuldade para analisar a sua realidade e ver se está ou não de acordo com este mercado, ou seja, possuem dificuldade para interpretar a sua realidade.

Uma organização que pertence ao ambiente institucional da cadeia produtiva e que contribui para a ampliação da compreensão dos agentes envolvidos, em especial dos agricultores fornecedores, é o Sindicato dos Trabalhadores Rurais (STR). Este recebe constantemente informações da FETAG, que possui pessoal especializado na área leiteira e participam das discussões e buscam informações de mercado. Como todos os agricultores da região estudada são sócios do STR, têm acesso a informações importantes, sendo necessário, porém, o seu interesse em procurá-las junto à sede, pois o STR não repassa as mesmas automaticamente.

A existência do Conselho Paritário de Produtores / Indústria de Leite (CONSELEITE), contribui para o aumento das informações do agricultor por meio de sinalizações sobre o

mercado. Este conselho é constituído de representantes de laticínios e representantes de produtores. Parte do princípio que a indústria e o produtor têm interesses comuns que são mutuamente necessários, um lado não vive ou sobrevive sem o outro. Ambos, legitimamente, perseguem a lucratividade e o progresso e buscam satisfazer o consumidor, estejam estes localizados no próprio estado ou até mesmo fora do país. Portanto, objetiva reduzir conflitos entre produção e a agroindústria de lácteos, oferecendo subsídios à formação de cotações do setor, estabelecendo parâmetros e divulgando um preço médio referência do leite-padrão a ser pago ao produtor rural.

- **Incerteza**

Ao se analisar esta variável da Economia dos Custos de Transação, deve-se considerar que ela está intimamente relacionada com a racionalidade e a presença ou não de oportunismo. Portanto, para se avaliar o grau de incerteza presente nas transações que se está estudando é preciso considerar os itens anteriormente descritos.

O mercado exige uma adaptação constante às alterações institucionais e estratégicas que ocorrem no ambiente de negociação. Os agricultores possuem dificuldades para se adequar às mudanças institucionais, como são os casos de mudanças no hábito dos consumidores e, atualmente, da adoção da Normativa 51. Com isso, desconhecem elementos estratégicos que poderiam ser utilizados para se adequar a estas novas exigências.

Neste caso, como os agricultores não consideram as empresas como aliadas na busca de ganhos na cadeia produtiva, acaba ocorrendo a falta de troca de informações entre os agentes, pois os parceiros comerciais não sabem exatamente os objetivos e estratégias uns dos outros.

Por outro lado, o grande número de fornecedores que as empresas possuem dificulta o conhecimento de todos em profundidade, o que aumenta o grau de incerteza. Quando da realização da pesquisa, com a disputa que ocorre pela matéria-prima local, as empresas acabaram desenvolvendo um maior vínculo com o agricultor e o conhecendo melhor, bem como o agricultor conhecendo a empresa.

Isto ocorre devido à atual necessidade dos agentes renegociarem a matéria-prima todo o mês, o que faz com que o contato entre eles seja mais freqüente. Com isso, a empresa busca aumentar sua vantagem competitiva em relação às suas concorrentes conhecendo melhor seu fornecedor e deixando, por exemplo, de comprar o leite de agricultores que mudam freqüentemente de comprador.

Atrelado a isso, como se viu anteriormente, o oportunismo é alto e a racionalidade dos agentes limitada, o que aumenta o grau de incerteza nas relações. A aceitação da hipótese de

que os agentes podem se comportar de forma oportunista, o que ocorre com frequência no local estudado, combinado a presença de racionalidade limitada, fixa um componente de incerteza nas relações comerciais, já que se torna impossível prever com exatidão o comportamento dos agentes mesmo após a realização de contratos informais.

- **Especificidade de ativos**

Para definir se o ativo leite *in natura* é específico ou não, deve-se fazer a reflexão se existe a possibilidade de uso alternativo deste ativo. Quanto maior a sua especificidade, menores são as possibilidades de utilização alternativa e também maiores serão os custos envolvidos nessa transação.

A Economia dos Custos de Transação postula que a especificidade de ativos pode se apresentar de formas diferentes, sendo elas: especificidade locacional ou de sítio; especificidade física; especificidade ligada ao capital humano; especificidade de ativos dedicados à produção ou especificidade dedicada; especificidade de marca (mercadológica); e especificidade temporal.

No caso estudado, pode-se dizer que o ativo leite *in natura* apresenta Especificidade Locacional ou de Sítio e Especificidade Temporal. A primeira parte do princípio de que a matéria-prima precisa estar localizada próxima à empresa que irá transformá-la, e a segunda ocorre quando o produto tem características de perecibilidade, necessitando ser processado rapidamente. No evento estudado, essas duas formas estão relacionadas, ou seja, a alta perecibilidade do produto exige que este seja processado no menor tempo possível e, para isso, a localização das empresas próximo aos locais de produção do leite é fundamental neste processo.

Com a implantação da coleta a granel pelas empresas processadoras, estas especificidades diminuíram significativamente, já que o leite pode permanecer mais tempo no caminhão antes de ser processado, sem que sofra modificações em sua composição. Mesmo assim há a necessidade do mesmo chegar até a empresa no menor tempo possível.

A especificidade locacional diz respeito também, neste caso, aos custos de transporte e também das negociações, que ficam mais onerosas a longas distâncias, o que justifica a localização das empresas processadoras em fortes bacias leiteiras. Essa especificidade também está relacionada à temporal, já que em distâncias maiores aumentará conseqüentemente o tempo necessário para que a matéria-prima chegue até a empresa, podendo prejudicar a qualidade da mesma.

A existência destas especificidades faz com que as empresas processadoras se localizem próximas a “bacias leiteiras” de grande potencial e busquem “linhas de leite” que



possuem agricultores próximos um dos outros e com produção significativa. Isto é observado no caso estudado, em que as grandes empresas localizam-se em pontos estratégicos buscando fornecedores potenciais. A localidade de estudo apresenta as características mencionadas (agricultores próximos um dos outros e com produção significativa), colaborando para o aumento da concorrência entre as empresas.

É importante ressaltar que, para os agricultores, a concorrência reduz a especificidade locacional do ativo, pois os produtores passam a ter outras alternativas de venda do leite.

#### • **Frequência**

A recorrência das transações entre empresa processadora e fornecedor é freqüente. Para alguns agricultores a coleta do leite é diária e para outros a cada dois dias. Este fator está associado à especificidade temporal do ativo, já que este tem um alto grau de perecibilidade e tem um limite de tempo curto até ser processado sem que altere sua qualidade. Já as negociações entre empresa e agricultor estão ocorrendo, na maioria dos casos, mensalmente. São acordados informalmente o preço e a quantidade para um mês de transações.

Como pode ser observado, o aumento da concorrência causou, conseqüentemente, a ampliação nas incertezas, com acréscimo no comportamento oportunista (especialmente por parte do fornecedor) e na assimetria de informações, em que as empresas pedem sigilo nas negociações e não tem clareza nas políticas de formação de preço. Além disso, aumentou também a freqüência nas transações, já que anteriormente não havia negociações freqüentes e posteriormente ao advento da concorrência na aquisição da matéria-prima, estas se tornaram mensais. Esses fatores apontam para um significativo aumento nos custos de transação.

A partir disso, o que poderia se esperar é que as empresas e os fornecedores buscassem uma estrutura de governança mais formal, através de contratos de prazo maior, na busca de diminuir os custos de transação. Nota-se que ocorreu o contrário, a estrutura de governança adotada se aproxima mais do mercado e os vínculos entre os agentes se tornaram mais informais, como será explicado posteriormente.

### **5.7 - Conseqüências do processo concorrencial para a empresa e para os produtores e seus efeitos sobre a governança da cadeia**

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento é um dos principais órgãos que estabelece regras relacionadas à produção, armazenagem, transporte, comercialização e distribuição de produtos agropecuários no Brasil. Regras referentes à formalização da

empresa rural ou da empresa processadora, pagamento de impostos, entre outros também precisam ser seguidas pelos agentes da cadeia produtiva do leite. Já o SIF (Sistema de Inspeção Federal), também apresenta exigências acerca da qualidade do leite e dos produtos finais. Mas foi a partir da IN 51 que foram definidos aspectos referentes à relação entre produtor rural e indústria, como registro de produtores no quadro de fornecimento das empresas e análise da qualidade do leite em laboratórios independentes. Por outro lado, apesar de existirem regras formais a serem cumpridas, não se pode considerar que a relação entre produtor rural e empresa seja fortemente regulamentada, pois ocorre um baixo nível de controle (BANKUTI, SOUZA FILHO e BANKUTI, 2007).

No caso estudado, o fato de não serem realizados contratos escritos (formais) pode ser atribuído à dependência entre as partes. O que se observou é que mesmo a ocorrência esporádica de atitudes oportunistas como redução no preço pago e adulteração do leite, não provocam a conseqüente interrupção da transação, pois existe certa dependência bilateral e necessidade entre os agentes de construir uma relação de longo prazo para a redução das incertezas.

Deve-se destacar que esta dependência entre as partes é assimétrica, visto que existe uma relação de poder desigual entre os agentes. Na maioria das vezes nem as empresas processadoras nem os agricultores têm estímulo para o estabelecimento de contratos escritos, já que sua escala de produção é maior comparada a de seus fornecedores. Isso poderia fazer com que essa coloque nos termos do acordo imposição à parte “mais fraca” da transação, que são os produtores rurais, mesmo que estes, com a concorrência, tenham aumentado significativamente seu poder de barganha.

Mesmo existindo certa dependência do laticínio em relação aos produtores, dado o número limitado de fornecedores na região, esta dependência não é suficientemente elevada para incentivar a elaboração de contratos, já que as empresas têm mais acesso a informação e ainda são os agentes coordenadores da cadeia. Contratos escritos existem somente quando há o interesse de ambas as partes (BANKUTI, SOUZA FILHO e BANKUTI, 2007, p. 12)

A baixa regulamentação que existe entre os agentes estudados e a relação desigual de poder entre eles gera uma instabilidade relacionada aos termos do acordo, com a possibilidade de definição destes termos por uma das partes. No caso estudado, observa-se a predominância de preços variáveis, mas definidos anteriormente à entrega do produto e, muitas vezes, diferente para cada produtor, dependendo do seu poder na relação, o qual é decorrente do volume de produção.

Além disso, a variação de preços ocorre também de um período para outro, em intervalos mensais. Isto, combinado às diversas opções de compradores dispostos a adquirir seu produto, contribui para o não estabelecimento de contratos formais e para o aumento de poder do agricultor, pois este pode trocar de comprador a qualquer momento, dada a inexistência de salvaguardas.

Os agricultores preferem esta situação, querem ficar “livres” para negociar seu produto com quem ofertar um preço melhor. Por isso, estratégias das empresas em oferecer financiamento, subsídios de inseminação, entre outros, não vêm obtendo sucesso, pois é uma forma que a empresa vê de garantir o fornecedor mantendo um maior vínculo com este, já que precisará vender seu produto para a empresa até que salde a dívida com a mesma.

Apesar deste aparente aumento de poder do agricultor a partir da estrutura de oligopsônio concorrencial, ainda existe uma desigual distribuição de ganhos e assimetria de poder. Porém, uma possível relação de dependência simétrica entre as partes poderia levar à redução de oportunismo e à maior facilidade de adaptação a mudanças, tais como alterações nos preços.

Algumas formas de se conseguir isto seria aumentar o grau de conhecimento e informações dos agricultores acerca da produção, gestão e comercialização, que contribuiria na redução da assimetria informacional e aumentaria o conhecimento das condições de mercado. O conhecimento, por parte do agricultor, da necessidade de cooperação entre os agentes como estratégia de ganhos em toda a cadeia, seria fundamental para que este não encarasse a empresa que adquire seu produto como uma rival, e sim como aliada.

No quadro a seguir será feita uma comparação entre os custos de transação e a estrutura de governança adotada na cadeia produtiva analisada, antes e depois do estabelecimento da concorrência entre empresas para aquisição da matéria prima.

Fatores que afetam os Custos de Transação			Governança da cadeia	
	Monopsônio	Oligopsônio Concorrencial	Monopsônio	Oligopsônio Concorrencial
<b>Atributos das Transações</b>			Eram estabelecidos contratos informais de longo prazo, visto que não havia outra opção de venda para o agricultor. Nesses contratos eram acordados quantidade e qualidade, sendo que o preço variava com base nessas duas características e por fatores diversos alegados pela empresa. A empresa tinha política de assistência técnica e financiamento. O preço recebido pelo produto era conhecido pelo fornecedor após entregá-lo o mês todo.	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.
Frequência	Frequente	Tornou-se mais frequente		
Incerteza	Presente mais para o fornecedor	Presente para ambos os agentes		
Especificidade dos ativos	Elevada especificidade locacional e temporal	Reduziu para o agricultor		
<b>Pressupostos das Transações</b>				
Racionalidade Limitada	Presente	Presente		
Oportunismo	Alto por parte da empresa	Presente em ambos os agentes		

**Quadro 3: Custos de transação e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite num ambiente de monopsônio e de oligopsônio concorrencial.**

Organização: BREITENBACH, Raquel.

Como pode ser observado no Quadro 1, embora tenham aumentado os custos de transação, caracterizado pela maior frequência nas transações, pelo aumento da incerteza, do oportunismo e, conseqüentemente tornando a racionalidade mais limitada, a estrutura de governança adotada no ambiente de concorrência, comparada a adotada no ambiente de monopsônio, continuou híbrida, mais ficou mais próxima de uma governança via mercado. Afirma-se isso, visto que o preço tornou-se o único fator de decisão do fornecedor de vender sua produção para um ou para outro comprador, não tendo influência na sua decisão outras estratégias de governança adotadas antes pelas empresas, como, por exemplo, o pagamento pela qualidade do leite, financiamentos e assistência técnica.

## **6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como objetivo, analisar como se desenvolveu a intensificação da concorrência entre empresas processadoras e quais seus efeitos sobre o comportamento dos agentes e sobre a governança da cadeia produtiva do leite. A pergunta de pesquisa bem como o objetivo proposto surgiu a partir da identificação de uma localidade no município de Ajuricaba – RS, que apresentava uma forte concorrência entre as empresas para aquisição da matéria-prima.

A fim de explicar o comportamento e as estruturas de governança observadas entre produtores rurais de leite e indústria processadora, utilizaram-se as teorias da Nova Economia Institucional (NEI), Organização Industrial (OI) e da Economia dos Custos de Transação (ECT). A NEI foi útil para a análise do ambiente institucional, considerando as regras formais e informais existentes no setor. A ECT viabilizou o estudo das transações e da governança. Também se resgataram conceitos acerca das estruturas de mercado, do comportamento dos agentes econômicos em ambientes competitivos e, com base nas teorias de Porter, das forças competitivas da indústria para compreensão das estratégias dos agentes. Dessa forma, a união de tais aportes teóricos possibilitou o levantamento de aspectos relevantes a serem considerados nesse trabalho.

Através de um resgate histórico, observou-se que as empresas processadoras, ao se localizarem próximas aos sistemas produtivos, apresentaram um importante papel na organização de todo o processo de produção, e acabaram por contribuir significativamente no próprio desenvolvimento rural da localidade.

A localidade estudada tem a bovinocultura de leite como uma atividade tradicional e com importância econômica e social. Como as propriedades são pequenas (em média 25 ha), as terras possuem um relevo ondulado e são pedregosas, a bovinocultura de leite é indicada para a região, em detrimento de culturas como a soja e milho, que para serem lucrativas exigem áreas maiores e mais planas.

No momento de realização da pesquisa, foram identificados dois grupos de propriedades distintas, já que estas não são homogêneas no que se refere à tecnologia e especialização da produção. Algumas adotam mais tecnologias, tem produção e produtividade maior, rebanho mais especializado e possuem características de unidade empresarial.

A evolução da produção no local tem dois momentos. Primeiramente marcada por estagnação tecnológica, baixo preço ao produtor e ao consumidor, baixo consumo, matéria prima de pouca qualidade, entre outros fatores. Isso devido à regulamentação e controle dos preços que não incentivavam investimentos na área láctea. Num segundo momento, com a desregulamentação do setor, a abertura comercial e com o Plano Real, o setor tornou-se atrativo para investimentos, a demanda pelo produto aumentou e, conseqüentemente, aumentou o uso de novas tecnologias, incrementou-se os sistemas produtivos, aumentou a qualidade da matéria-prima e a concorrência entre empresas.

A localidade estudada sempre teve uma estrutura de mercado de fatores de produção marcada, do ponto de vista do agricultor, por monopólio, o que se tornou diferente a partir de 2004, quando passa a predominar uma estrutura de oligopólio concorrencial. Além do ambiente institucional modificado, como exposto anteriormente, também contribuiu para isso, a desistência da Cotrijuí de intermediar as negociações entre empresa e produtor, o que deu plena liberdade a eles de escolherem para quem venderiam o produto.

O motivo estratégico para as empresas conseguir captar leite na região deve-se à concentração de produtores de leite na localidade, em uma pequena área geográfica, com produções significativas, o que reduz custos de transporte e gera ganhos de escala para as empresas. Além disso, estas propriedades também estão localizadas próximas às empresas processadoras, o que contribui para o aumento do interesse destas, já que o leite é um ativo que possui especificidade temporal e locacional. Ao “conquistar” essa linha do leite, as empresas teriam redução significativa nos custos, devido ao ganho de escala, além da qualidade do produto da região ser significativa.

Além das três empresas que já disputavam o leite na região quando da realização da pesquisa, através de uma análise da indústria local observou-se que existem três grandes entrantes potenciais, os quais deixam o ambiente mais tenso e indicam que a concorrência tende a ficar maior a partir do ano de 2008.

A concorrência no local gerou modificações no comportamento dos agentes. Essas mudanças fizeram com que aumentassem os custos de transação, caracterizados pela maior frequência nas transações, pelo aumento da incerteza, do oportunismo e da assimetria informacional. Já a estrutura de governança adotada no ambiente de oligopólio

concorrencial, comparada à adotada no ambiente de monopólio, continuou híbrida, mas ficou mais próxima de uma governança via mercado. Afirma-se isso, visto que o preço tornou-se o único fator de decisão do fornecedor de vender sua produção para um ou para outro comprador, não tendo influência na sua decisão outras estratégias de governança adotadas antes pelas empresas, como, por exemplo, o pagamento pela qualidade do leite, financiamentos e assistência técnica. Combinado a isso, surgiu a necessidade de renegociação do produto mensalmente, com a elaboração de contratos informais de curto prazo.

Como observado, o aumento da concorrência gerou transformações importantes na cadeia e modificou a região estudada. Os produtores, acostumados com um ambiente de monopólio, aprovaram a estrutura de oligopólio, visto que os preços melhoraram, bem como seus sistemas produtivos, que ganharam novas tecnologias e maior atenção da mão-de-obra familiar, inclusive com o retorno de jovem do meio urbano para trabalhar na atividade que, combinado a outros fatores conjunturais se tornou lucrativa e, conseqüentemente, estimula o empenho e a dedicação do pessoal.

Como observado na pesquisa, a concorrência que se estabeleceu nos últimos anos promoveu, na visão dos agricultores, uma melhoria nas relações entre os agentes econômicos, visto que as empresas processadoras valorizam o agricultor e a matéria-prima ofertada. Mesmo assim, os agricultores demonstram não confiar totalmente nas empresas, precisam estar sempre cobrando e de certa forma ficam inseguros por não ter certeza se receberão no final do mês o que foi acordado. As negociações têm-se estabelecido baseadas na ameaça.

Com a nova forma de negociar, na qual as transações são realizadas mensalmente na maioria dos casos, a relação entre as partes fica mais próxima. Os representantes das empresas vão até a casa do produtor, o qual passa a conhecer um pouco da realidade da empresa, e vice versa. Na opinião das empresas, essa situação gera insegurança quanto à quantidade de matéria-prima que terá disponível no próximo mês. A relação entre agricultores piorou, devido à exigência das empresas para que estes não revelem uns aos outros o quanto recebem pelo produto, gerando um clima de desconfiança.

Ao observar que demais culturas e criações receberam menos dedicação por parte do agricultor em prol da bovinocultura de leite, surge a dúvida se estes estão correndo riscos por isso. Mas entende-se que essa é uma estratégia adequada do produtor, já que não abandonaram outras atividades, apenas investiram e priorizaram uma que estava melhor no momento. Além do mais, cabe destacar, que a cultura da soja (que a segunda atividade em termos de importância para as unidades produtivas analisadas) é arriscado do ponto de vista

técnico, devido ao tamanho reduzido e as características de relevo ondulado das propriedades em questão.

Outra consequência da disputa pelo leite na região estudada foi a menor cobrança, por parte das empresas processadoras, acerca da qualidade da matéria-prima ofertada. Isso fez, por um lado, com que o agricultor, menor em especial, reduzisse sua preocupação com a qualidade e deixasse alguns cuidados higiênicos de lado. Por outro lado, a melhor remuneração do produto proporcionou a possibilidade de maiores investimentos do fornecedor o que gera, conseqüentemente, um aumento da qualidade, como é o caso de salas de ordenha azulejadas, transferidor de leite, canalização do leite, etc.

No que se refere ao comportamento dos agentes, uma preocupação de curto prazo destes, aliado a forte concorrência no setor de industrialização e nos mercados varejistas, proporciona comportamentos oportunistas de ambas as partes. Isso, combinado com a presença de racionalidade limitada dos agentes, gera um alto grau de incerteza nas transações. A frequência das transações é alta, já que o leite precisa ser adquirido todo o dia ou a cada dois dias, devido a sua especificidade temporal. A especificidade temporal aliada à especificidade locacional faz com que as empresas busquem localizarem-se próximas a importantes bacias leiteiras.

Mesmo existindo alto grau de incerteza e alta frequência nas transações e o ativo, sendo específico não se observou estruturas de governança baseadas em contratos formais. Isso ocorre devido à relação desigual de poder, onde a empresa dita as regras da negociação. O segmento da indústria representa o articulador estratégico da cadeia, já que os produtores da região de estudo se organizam em função das ações dos laticínios e sua produção resulta da forma de relação estabelecida entre esses segmentos.

Por outro lado, o agricultor sente a necessidade de ter um livre comércio do seu produto, já que existem diversas opções de venda, por isso tentativas por parte das empresas em estabelecer relações mais formais, como financiamento e assistência técnica, não são bem aceitas pelos fornecedores.

O presente trabalho apresenta algumas limitações. Entre elas podemos citar as significativas transformações na conjuntura da cadeia produtiva do leite no período de realização da pesquisa, que interferiam no local estudado. Entre as consequências dessa conjuntura, ocorreu o aumento do preço pago ao produtor pela matéria-prima, isso impossibilitou de ser definido até que ponto o aumento recebido pelo produto na localidade se deu devido à concorrência ou a conjuntura. Além da concorrência, os demais fatores que contribuíram para o aumento do preço foram: queda na produção mundial de leite, devido há



anos consecutivos de estiagens na Austrália e Nova Zelândia; redução significativa dos subsídios sobre produtos lácteos na União Européia; aumento do consumo de leite no Brasil; e redução da produção na Argentina devido a ajustes internos.

## 7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVARES, J. G. Pagamento do leite por sólidos. In: Zoccal, R. et al. **A inserção do Brasil no mercado internacional de lácteos**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005.

ALVES, E. R. Características do desenvolvimento da agricultura brasileira. In: Gomes, A. et al. **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.

AZEVEDO, P. F. Concorrência no agribusiness. In: Zylbersztajn, D.; Neves, M. F. (Orgs.) **Economia e negócios agroalimentares**. São Paulo, Pioneira, 2000.

BANDEIRA, A. Melhoria da qualidade e a modernização da pecuária leiteira nacional. In: Gomes, A. et al. **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.

BANKUTI, S. M.; HILDO, M. S. F; 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, Administração e Sociologia Rural, 2007, Londrina-PR, **Anais...** Londrina: SOBER, 2007. 1 CD-ROM.

BARROS, G. S. C.; et al. Mudanças estruturais na cadeia produtiva do leite – reflexos sobre preços. **Revista de Política Agrícola**. Ano XIII, n. 3, 2004. Disponível em: <[http://www.agronegocios-e.com.br/agr/down/artigos/Pol\\_agr\\_03p13\\_26.pdf](http://www.agronegocios-e.com.br/agr/down/artigos/Pol_agr_03p13_26.pdf)>

BATALHA, M. O. et al. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

BATALHA, M. O.; SCRAMIM, F.C.L. Supply Chain Management em Cadeias Agroindustriais: discussões acerca das aplicações no setor lácteo brasileiro. In: II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares – PENSA/FEA/USP. **Anais...** Ribeirão Preto-SP, 1999. 1 CD-ROM.

BREITENBACH, R; BESKOW, W. B. Relação do uso de alimentos concentrados com a otimização dos fatores de produção terra, vaca e homem na produção de leite em Ajuricaba-RS. In: I Congresso Internacional de Desenvolvimento Rural e Agroindústria Familiar, 2005, São Luiz Gonzaga-RS, **Anais...** São Luiz Gonzaga, 2005. 1 CD-ROM

BUCKLEY, P. J.; CHAPMAN, M. The perception and measurement of transaction costs. **Cambridge Journal of Economics**, v.21, p. 127-145, 1997.

CARVALHO, M. P.; ALVIM, R.; MARTINS, M.C. Considerações sobre a inserção do Brasil no mercado mundial de lácteos. In: Zoccal, R. et al. **A inserção do Brasil no mercado internacional de lácteos**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005.

CARVALHO, M. P. Relação cooperativa x relação competitiva entre produtores e indústrias. In: Martins, P. C.; Carvalho, M. P. **A cadeia produtiva do leite em 40 capítulos**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005.

CASTRO, M. C.; NEVES, B.S. Análise da evolução recente e perspectivas da indústria laticinista no Brasil. In: Gomes, A. et al. **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.

COASE, R. The Nature of the Firm In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. (Editors). **The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development**. Oxford: University Press, 1993.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, 2000.

COSTA, C. S. **Estabilização econômica na década de noventa e sua repercussão no agronegócio do leite em Minas Gerais**. Juiz de Fora, UFRJ, EPAMIG/CIT/ILTC, 2001.

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)

FIGUEIRA, S. R.; BELIK, W. Transformações no elo industrial na cadeia produtiva do leite. **Revistas Cadernos de Debate** v. 7, n. 1, Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentação, UNICAMP, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social: um tratamento conceitual**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v.35, n.2. p. 57-63. 1995<sup>a</sup>.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 7 ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

GOMES, S.T. Desenvolvimento da pecuária leiteira em face das políticas governamentais. In: Gomes, S.T. **A economia do leite**. Coronel Pacheco, MG: EMBRAPA CNPGL, 1996.

\_\_\_\_\_. Evolução recente e perspectivas da produção de leite no Brasil. In: Gomes, A. et al. **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.

GOMES, A. T.; LEITE, J. L. O relacionamento na cadeia agroindustrial do leite para os novos tempos. In: Gomes, A. et al. **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Brasília: IBGE, 2004.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Pecuária Municipal 2004**. Disponível em: [www.cnpqgl.embrapa.br/produção.producao.php](http://www.cnpqgl.embrapa.br/produção.producao.php). Acesso em: 28 de outubro de 2007.

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.

KUPFER, D. Padrões de Concorrência e Competitividade. In: XX Encontro Nacional da ANPEC, Campos do Jordão. **Anais...** Campos do Jordão, 1992.

LAUSCHNER, R. **Agribusiness, cooperativa e produtor rural**. 2. ed. São Leopoldo: Unisinos, 1995.

LOADER, R. **Transaction costs and relationship in agri-food systems**. The University of Reading, 1992, p. 417-429.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATOS, K. S. L. de; VIEIRA, S. L. **Pesquisa educacional: o prazer de conhecer**. 2 ed. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2002.

MARTINS, P. C. Oportunidades e desafios para a cadeia produtiva do leite. In: Zoccal, R. et al. **A inserção do Brasil no mercado internacional de lácteos**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005.

MARTINS, P. C. do; GUILHOTO, J. M. Leite e derivados e a geração de emprego, renda e ICMS no contexto da economia brasileira. In: Gomes, A. et al. **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.

MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. G. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

MÈNARD, C. Une nouvelle approche de l'agro-alimentaire: l'économie neo-institutionnelle. **Économie Rurale**, p. 186-196, 2000.

MÜLLER, G. **Complexo agroindustrial e modernização agrária**. São Paulo: Hucitec: Educ, 1989.

MINAYO, M. C. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

PORTER, M. E., **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

POSSAS, M., FAGUNDES, J.; PONDÉ, J. Custos de transação e políticas de defesa da concorrência. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 2, UFRJ, 1998.

PRIMO, W. M. **Restrições ao desenvolvimento da indústria brasileira de laticínios**. 2001. Disponível em: [http://www.terra.com.br/servicos\\_estudos](http://www.terra.com.br/servicos_estudos). Acesso em 16 de dez. de 2006.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIISPOA (Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal). **Inspeção industrial e sanitária do leite e derivados**. Disponível em: [http://www.agais.com/normas/riispoa/principal\\_riispoa.htm](http://www.agais.com/normas/riispoa/principal_riispoa.htm). Acesso em: 18 jan. 2007.

RUDIO, F.V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 2. ed. Petrópolis, Vozes, 1986.

SILVA, J. G. da. **A Nova Dinâmica da Agricultura Brasileira**. Campinas: UNICAMP. IE, 1996.

SPENCER, M. **Economia contemporânea**. São Paulo, EFEB/EUSP, 1979.

SOUZA, O. T. **O setor leiteiro: políticas, competitividade e impactos da liberalização comercial nos anos noventa**. Porto Alegre, IEPE/UFRGS, 1999.

SOUZA, R. V. C. C.; SANTANA, F. S.; SENA, M. G. C. O acesso às inovações nos sistemas da agricultura familiar tradicional e em assentamentos da reforma agrária. In: ENCONTRO DA REDE DE ESTUDOS RURAIS, 1. 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFF, 2006. 1 CD-ROM.

STIGUM, R. P., STIGUM M. L. **Economia**. São Paulo: Edgard Blücher; Brasília: INL, 1973.

TARSITANO, M. A. A.; FABRICIO, J. A.; PROENÇA, E. R. Caracterização dos produtores familiares de leite de Monções (SP). In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 44, 2006, Fortaleza, **Anais...** Fortaleza: SOBER, 2006. 1 CD-ROM.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, M. A.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de economia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

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.

\_\_\_\_\_. **Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados**. In: XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. São Paulo, 2005. **Anais...** São Paulo, 2005.

ZUFFO, P. K.; WOOD. T. Jr. Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.

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

WILKINKSON, J. **Competitividade da indústria de laticínios, estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: IE/UNICAMP, 1993.

WESSELS, W. J. **Economia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

## **ANEXO 1- Roteiro de Entrevista e Observação Aplicado nas Unidades de Produção de Leite**

### **Características e evolução da propriedade:**

- 1- Quais as demais atividades desenvolvidas na propriedade?
- 2- Qual a prioridade dada à atividade leiteira?
- 3- Quantas pessoas estão envolvidas na atividade leiteira? Existe contratação de mão-de-obra para essa atividade?
- 4- Qual a área total e qual a área destinada para a bovinocultura de leite?
- 5- Quantos animais em lactação possui?
- 6- Qual a produção diária de leite da propriedade?
- 7- Possui ordenha mecânica?
- 8- Possui resfriador a granel?
- 9- Qual a composição da alimentação dos bovinos leiteiros?
- 10- Como tem evoluído a atividade leiteira, no sentido de tecnologia, investimentos, mão-de-obra, sistema de produção, etc. na propriedade e quais os motivos?

### **Características das transações entre produtor e empresa e os mecanismos de coordenação:**

- 11- Quais as políticas de preço adotadas pela empresa?
- 12- Como se dá a formação do preço?
- 13- Quais os critérios adotados pela empresa na hora do pagamento?
- 14- Quais os mecanismos utilizados pela empresa para manter a frequência, a regularidade, a quantidade e a qualidade da matéria-prima?
  - a) Existe algum tipo de contrato (formal ou informal) que oferece alguma garantia à empresa de que terá atendido aos itens mencionados?
  - b) Como se dá a formação do preço pago pela matéria-prima leite? Com base em que critérios é estabelecido esse preço?
- 15- Existe alguma política de assistência técnica para o agricultor? O que visam essas políticas?
- 16- Existe alguma política de apoio financeiro para o agricultor? O que visam essas políticas?
- 17- A empresa adota alguma política de troca de informações com o agricultor? Qual é e qual seu objetivo?
- 18- O agricultor está satisfeito com essas políticas da empresa?

**Mudanças em função da concorrência:**

- 19- Quais as mudanças ocorridas nas políticas da empresa nos últimos anos? Porque?
- 20- Houve mudanças na relação entre a empresa processadora e o produtor nos últimos anos? Quais são e porque ocorreram?
- 21- O aumento no número de empresas processadoras veio acompanhado de mudanças nas políticas destas?
- 22- A relação entre agricultor e empresa teve mudanças devido ao aumento do número de empresas compradoras? Quis foram e porque ocorreram?

**Avaliação do produtor:**

- 23- Como os agricultores consideram a relação entre eles e as empresas processadoras?
- 24- O agricultor tem problemas que queira levantar ou sugestões a apontar?



## **ANEXO 2- Roteiro de Entrevista Aplicado nas Empresas Processadoras de Leite**

### **Características da empresa:**

- 1- Quais os produtos e a produção mensal da empresa?
- 2- Quais as áreas (regiões) onde a empresa adquire a matéria-prima?
- 3- Quantos litros de leite são captados pela empresa todos os dias?

### **Características das transações entre produtor e empresa e os mecanismos de coordenação:**

- 4- O que a empresa está buscando desenvolver como fonte de matéria-prima (qualidade)?
- 5- Qual o perfil de fornecedores que ela busca e/ou necessita?
- 6- Os atuais fornecedores estão adequados às necessidades da empresa? Porque?
- 7- Quais os mecanismos utilizados pela empresa para manter a frequência, a regularidade, a quantidade e a qualidade da matéria-prima?
  - a) Existe algum tipo de contrato (formal ou informal) que oferece alguma garantia à empresa de que terá atendido aos itens mencionados?
- 8- Como se dá a formação do preço pago pela matéria-prima leite? Com base em que critérios é estabelecido esse preço?
- 9- Existe alguma política de assistência técnica para o agricultor? O que visam essas políticas?
- 10- Existe alguma política de apoio financeiro para o agricultor? O que visam essas políticas?
- 11- A empresa adota alguma política de troca de informações com seus fornecedores? Qual é e qual seu objetivo?

### **Mudanças em função da concorrência:**

- 12- Quais as principais mudanças ocorridas nos últimos anos nas negociações com os fornecedores da empresa?
- 13- Observado o aumento da concorrência em várias regiões do estado do RS e concentrando-se na localidade da Linha 29, município de Ajuricaba:
  - a) Como a empresa tem enfrentado essa maior concorrência?
  - b) Precisou efetuar mudanças nas políticas da empresa? Quais?
  - c) Ocorreram mudanças na relação com os fornecedores? Quais?

14- Frente a esse mercado competitivo e a essa concorrência significativa na compra da matéria-prima, no que a empresa aposta para se manter competitiva e crescer no mercado?

a) É preciso apostar em novas estratégias para isso? Quais são e como elas podem colaborar para o crescimento da empresa em relação aos concorrentes?

15- Porque a empresa tem interesse na MP da região estudada?

16- A empresa age de maneira igual em todas as regiões ou as políticas são diferenciadas em função da concorrência?

**Avaliação da empresa processadora:**

17- Como a empresa vê a relações com o produtor? Quais os motivos que fazem com que a relação seja dessa forma?

18- O agricultor tem problemas que queira levantar ou sugestões a apontar?