

Breitenbach, Raquel; Santos de Souza, Renato
ESTRUTURA, CONDUTA E GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: UM
ESTUDO MULTICASO NO RIO GRANDE DO SUL
REAd - Revista Eletrônica de Administração, vol. 21, núm. 3, septiembre-diciembre, 2015,
pp. 750-781
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401143287009>

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

Raquel Breitenbach

raquel.breitenbach@sertao.ifrs.edu.br

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Sertão, RS

Renato Santos de Souza

renatosdesouza@gmail.com

Universidade Federal de Santa Maria - Santa Maria, RS – Brasil

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0372014.53598>

Recebido em 06/08/2014

Aprovado em 21/12/2015

Disponibilizado em 31/12/2015

Avaliado pelo sistema "double blind review"

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão "on line")

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader

RESUMO

As mudanças em nível institucional e governamental que ocorreram na indústria de laticínios a partir de 1990 geraram transformações na esfera privada, com aumento no número de empresas processadoras e níveis de concorrência entre elas para a aquisição do leite produzido nas propriedades rurais do Rio Grande do Sul. Porém, essa concorrência não é uniforme em todas as regiões do RS, sendo que em algumas predominam monopsônios e, em outras, oligopsônios concorrenciais. A presente pesquisa visou identificar e analisar, em diferentes regiões do RS, quais são e como têm evoluído as estruturas de mercado da matéria-prima leite, e quais as implicações sobre o comportamento dos agentes econômicos (produtores e indústrias) e sobre a coordenação da cadeia produtiva leiteira. Foram utilizados dois métodos de pesquisa: um levantamento das estruturas de mercado existentes nas diferentes bacias leiteiras do RS, com base no número de agroindústrias processadoras e a análise em profundidade de casos reveladores, que representassem contrastes uns com os outros. Como resultados, se pode identificar duas diferentes estruturas de mercado de fatores na cadeia produtiva do leite no RS, o oligopsônio concorrencial e o monopsônio. Se constatou relação direta entre estruturas de mercado, conduta dos agentes e estruturas de governança.

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

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

ABSTRACT

The changes in institutional and governmental level that occurred in the dairy industry from 1990 created transformations in the private sphere, with an increase in the number of processing companies and levels of competition between them for the purchase of the produced milk on the rural properties from Rio Grande do Sul. However, this competition isn't uniform in all regions from RS, being that in some regions predominate monopsonies, and in others, competitive oligopsonies. This research aimed to identify and analyze, in different regions from RS, which are and how the market structures of raw milk have been developing, and which are the implications on the behavior of the economic agents (producers and industries) and about the coordination of the dairy production chain. It was used 2 research methods: a survey of the existing market structure in the different milk producing region in RS, based on the number of the agribusinesses processors and the analysis in depth of revealing cases that represent contrasts with each other. As a result, we can identify two different factors market in milk production chain in RS, the competitive oligopsony and monopsony. If was found a direct relationship between market structures, behavior of agents and structures of governance.

Key words: Factors Markets Structures; Conduct of agents; Governance.

ESTRUCTURA, CONDUCTA Y GOBERNANZA EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE LECHE: UN ESTUDIO DE VARIOS CASOS EN RIO GRANDE DO SUL

RESUMEN

Los cambios en el gobierno institucional y que se produjeron en la industria láctea de 1990 transformaciones actividad generados en la esfera privada, con un aumento en el número de empresas de procesamiento y niveles de competencia entre ellos para la compra de leche producida en las granjas, en Río Grande Sur, sin embargo, que la competencia no es uniforme en todas las regiones del estado, y en algunos monopsonios y otros oligopsonios competitivos predominan. Esta investigación tuvo como objetivo identificar y analizar, en diferentes regiones del estado, que son y cómo han evolucionado las estructuras del mercado de la leche cruda y las consecuencias sobre el comportamiento de los agentes económicos (productores e industrias) y la coordinación de cadena de producción láctea. Un estudio de las estructuras de mercado existentes en diferentes regiones lecheras de RS, basado en el número de procesadores y la agroindustria de análisis en profundidad de la revelación de los casos que representan contrastes entre sí: Se utilizaron dos métodos. Como resultado, podemos identificar dos estructuras diferentes de factores de mercado en la cadena de producción de leche en RS, oligopsony competitivo y monopsonio. Si has encontrado una relación directa entre las estructuras del mercado, el comportamiento de los agentes y de las estructuras de gobierno.

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

Palabras Claves: Estructuras de factores; Agentes Conducta; la gobernanza del mercado.

INTRODUÇÃO

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

A produção de leite no Brasil - bem como a maioria das produções ligadas ao agronegócio - passou por importantes transformações nas últimas décadas do século passado, mas principalmente nos anos de 1990, decorrentes, especialmente, de transformações na economia mundial (formação e consolidação de blocos econômicos, globalização do comércio e liberalização comercial). No plano institucional nacional houve, nesta década, a desregulamentação do mercado (fim da participação do Estado na formação do preço), a abertura do mercado doméstico, o sucesso do Plano Real na estabilização da economia, a extinção do Programa de Tíquete do Leite (instituído na década anterior e que transformou o Estado em grande comprador do produto final), e implantação do Plano Nacional de Qualidade do Leite (BREITENBACH e SOUZA, 2011).

O que Yamaguchi, Martins e Carneiro (2001) constataram, e que serve também para a presente pesquisa, é que no plano privado a desregulamentação do mercado e abertura comercial acarretaram mudanças de conduta, como a articulação visando maior participação de produtores e indústrias na formulação das políticas públicas setoriais, e a adoção de medidas para melhoria da qualidade do leite e aumento das escalas de produção e produtividade (como refrigeração em nível de unidade de produção, coleta a granel em tanques isotérmicos, pagamento diferenciado por volume e qualidade e modernização das embalagens). Foi neste período também, que se iniciaram importantes transformações nas estruturas de mercado e consumo do setor, com aumento da concentração industrial decorrente de aquisições e fusões, aumento da concorrência na venda de insumos e na compra de matérias-primas, segmentação do mercado consumidor, aumento das importações de

lácteos (sobretudo do Mercosul), mudanças nos canais de comercialização dos produtos lácteos, aumento no consumo e mudança de hábitos dos consumidores (que passam a buscar qualidade e comodidade, devido à elevação de renda decorrente da estabilização da economia), e deslocamento da produção para regiões não tradicionais (YAMAGUCHI, MARTINS e CARNEIRO, 2001).

Porém, um dos aspectos mais significativos e intrigantes desta última década na cadeia produtiva leiteira é a mudança que observada nas estruturas de alguns mercados da matéria-prima, ou seja, mercado entre empresas processadoras e produtores/fornecedores de leite. Até o final da década de 90, o fim da intervenção do Governo no setor de laticínios e a abertura comercial fizeram com que aumentasse a concorrência entre as empresas, provocando redução nos preços, estratégias de lançamento de novos produtos e aumento no volume de produção, além de crescimento da oferta de produtos lácteos. Para Castro e Neves (2001), esse cenário veio acompanhado de mudanças na estrutura produtiva, com predominância de multinacionais e faturamentos industriais elevados.

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

A constatação é, também, de que a redução da concentração veio acompanhada de aumento na concorrência. Frente a essa concorrência, as empresas de laticínios apresentaram diferentes estratégias comerciais junto ao produtor, pois elas buscaram aumentar o volume de captação com redução no número de produtores (CASTRO e NEVES, 2001). Mesmo com esse aumento na concorrência, os autores observaram que, à época do estudo, a concorrência na compra de matéria-prima não se estabeleceu de forma significativa, sendo, na maioria dos casos, uma indústria apenas responsável pela captação de leite em uma determinada região.

Mais recentemente, porém, em especial a partir de 2004, tem-se observado mudanças neste cenário, com aumento no número de empresas processadoras e processos de concorrência em curso entre empresas laticinistas pela aquisição do leite junto aos produtores

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

no RS (BREITENBACH, 2008; BREITENBACH e SOUZA, 2008). O processo de intensificação da concorrência entre empresas processadoras é destacado por Schubert e Niederle (2009) como consequência da reorientação dos investimentos de empresas de capital nacional e multinacional no Brasil (Nestlé, Embaré, Bom Gosto, entre outras). No segmento do leite fluído existe uma forte concorrência, tanto no acesso ao leite quanto na oferta para o mercado consumidor. Cabe ressaltar que a concorrência está centrada, principalmente, na busca por matéria-prima em grande escala e a baixo custo.

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

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

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

Em estudo de Breitenbach (2008) e Breitenbach e Souza (2008) os autores constataram que até 2004 predominava a estrutura monopsônica na aquisição do produto na região estudada, e que, a partir de então, três empresas passaram a concorrer pela produção dos fornecedores locais, com potencial de novos entrantes/concorrentes (três outras empresas), caracterizando um oligopsônio concorrencial. O novo ambiente competitivo, com estabelecimento de concorrência, gerou modificações significativas no comportamento dos agentes, com alteração nos custos de transação e modificação da estrutura de governança, aproximando-a da coordenação via mercado.

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

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

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

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

Portanto, a tese que se buscou construir com essa pesquisa é de que diferentes estruturas de mercado de fatores na cadeia produtiva do leite geram distintas condutas por parte dos agentes (empresas processadoras e produtores rurais), bem como diferentes estruturas de governança. Para explicar essas relações foram utilizadas literaturas da Organização Industrial e a Nova Economia Institucional, já que os elementos da primeira contribuirão para identificar e explicar as estruturas de mercados e a conduta e estratégias dos

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

agentes, e os elementos da segunda serão essenciais para a definição da conduta dos agentes e estruturas de governança. Sozinhas essas teorias não dariam conta do contexto a ser estudado. Complementar a isso, as implicações teóricas dessa pesquisa seria estabelecer proposições teóricas estabelecendo relações tendo como base os três principais fatores e suas reações causais: estrutura de mercado, conduta dos agentes e governança.

Dessa forma, considera-se como literaturas acadêmicas que dão base teórica para a presente pesquisa a Nova Economia Institucional, a Teoria dos Custos de Transação e a Organização Industrial. A partir dessas teorias objetivou-se mapear a realidade empírica da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul, com atenção especial para as estruturas de mercado, conduta dos agentes e governança das transações. Além dos aspectos empíricos traçados e desvendados, as contribuições geradas se concentraram também nas próprias teorias. Afirma-se isso já que a originalidade do trabalho foi utilizar a NEI, ECT e OI para estabelecer uma relação direta e causal entre estruturas de mercado de matéria prima, conduta dos agentes e governança da cadeia, conforme o proposto por esse estudo.

A originalidade e contribuição da pesquisa são observadas ainda, quando da possibilidade de agregar elementos na própria teoria. Isso ocorreu no passo que, especialmente, se destacou o “poder dos agentes” como um condicionante adicional na definição das estruturas de governança nas cadeias produtivas. O fator “poder dos agentes” passa a ser combinado com os condicionantes já definidos na Teoria dos Custos de Transação, quais sejam o oportunismo, racionalidade limitada, frequência das transações e especificidades dos ativos.

Como poderá ser visualizado no decorrer do trabalho, as principais conclusões da pesquisa concentram-se na definição e descrição das estruturas de mercado de fatores existentes no RS, sendo o monopsônio e oligopsônio concorrencial. Além disso, observou-se que onde predominam estruturas de monopsônio a governança adotada é Híbrida, com características mais próximas do Mercado que de Hierarquia, enquanto que nas estruturas de mercado de oligopsônio concorrencial a governança adotada é Híbrida, com características mais próximas da Hierarquia do que do Mercado.

1 CONVERSAÇÃO TEÓRICA: ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL COMBINADA A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Para que fosse possível a criação de um modelo de análise que permita pesquisar as inter-relações entre estrutura de mercado de matéria prima (leite *in natura*), conduta dos agentes (fornecedores e empresas processadoras) e governança na cadeia produtiva do leite, esse trabalho utilizou elementos de vertentes teóricas distintas, especificamente a Organização Industrial (OI), a Nova Economia Institucional (NEI) e a Economia dos Custos de Transação (ECT). Para Zylbersztajn (2009), o uso da ECT em conjunto com a OI é compatibilizado para o estudo dos arranjos institucionais, sendo que o Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA), do qual o autor faz parte, é um dos principais grupos de pesquisa nacional que utiliza essa metodologia.

Ao buscar a obra do pioneiro nessa metodologia, observa-se que Joskow (1995) apresentava a possibilidade de complementaridade dessas teorias na análise das questões relacionadas às organizações, comportamento e desempenho. O autor destacava que, ao contrário da idéia que predominou por muitas décadas na teoria econômica, são raros os mercados que são perfeitamente competitivos ou monopólio puro. Em 1985, Williamson destacava que as diferenças entre as abordagens tornam difícil sua combinação. A NEI considera que o ambiente é de racionalidade limitada, envolve incerteza, informações imperfeitas e contratos incompletos, já a OI tem a hipótese da racionalidade plena, preocupa-se com as consequências do poder de mercado e seus determinantes (FARINA, 1999; ZYLBERSZTAJN, 2005).

Por outro lado, Farina (1999) e Farina, Azevedo e Saes (1997) destacam que a Economia dos Custos de Transação contribui para a OI no que se refere à determinação de estruturas de mercado, especialmente acerca do grau de integração vertical. As duas teorias possuem um objetivo semelhante, ou o que os autores chamam de hipóteses de sobrevivência, visto que, enquanto a OI visa a maximização dos lucros, a ECT visa a minimização dos custos de transação. Um exemplo importante dessa inter-relação está nas leis antitrustes, as quais pertencem ao ambiente institucional da NEI e passam a condicionar as estruturas de mercado, da OI.

A OI e a NEI dividem outro ponto em comum quando questionam a teoria microeconômica neoclássica como uma proposta de diagnóstico global das realidades econômicas industriais. Para Morvan (1991) a NEI reconstrói a seqüência Estrutura – Conduta – Desempenho (ECD), realinhando a teoria da OI, passando a ponderar as relações entre ambiente institucional e as estruturas, entre as condutas e o desempenho das organizações, tendo como destaque o comportamento dos agentes. Essa nova abordagem do modelo ECD

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

passa a aceitar que estruturas de governança eficientes oferecem sustentação para a adoção de estratégias/ações apropriadas, as quais interferem no desempenho das empresas e na estrutura do setor (FARINA, 1999).

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

1.1 Organização Industrial: contribuições para análise e determinação das estruturas de mercado e conduta dos agentes na indústria

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

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

As críticas ao modelo de concorrência perfeita existiram desde a sua formulação, especialmente pela baixa adequação de suas premissas à realidade econômica analisada. No decorrer do tempo, algumas revisões foram ocorrendo e, a partir da década de 50, o modelo

Estrutura-Conduta-Desempenho (ECD) tornou-se um dos principais paradigmas teóricos das teorias microeconômicas, preocupando-se com questões práticas pautadas nas empresas, nas indústrias e nos mercados. A importância central desse modelo é que foi o maior responsável pela consolidação da Economia Industrial como matéria especial da ciência econômica (KUPFER e HASENCLEVER, 2002). A contribuição de Bain (1959) é fundamental nesse processo, e principalmente na constituição da metodologia ECD. Esse paradigma parte do princípio que existem relações ocasionais entre as estruturas de mercado observadas, as estratégias das firmas nesses mercados e seus desempenhos econômicos.

O modelo ECD sofreu algumas modificações, principalmente pela tese de que as relações entre estrutura, conduta e desempenho não constituem um fluxo de causalidade unidirecional. Agindo conjuntamente, estrutura e conduta influenciam o desempenho do mercado ou o setor em análise; por outro lado, as estratégias da conduta das empresas afetam a demanda e esta, aliada ao nível tecnológico, influenciam a estrutura do mercado (MARTIN, 1993).

1.1.1 Determinantes das Estruturas de Mercado

A concorrência existente em uma indústria não depende apenas do comportamento dos atuais concorrentes, pelo contrário, tem raízes em sua estrutura básica. Neste caso, o grau da concorrência em uma indústria depende de muitos fatores, os quais, além de caracterizar o mercado, também definem as estruturas dos mesmos. Na Figura 1, são apresentados os seis condicionantes das estruturas de mercado de matérias-primas que são considerados como fundamentais nesse trabalho.

São estes fatores competitivos que, agindo em conjunto, determinam a intensidade da concorrência e da rentabilidade na indústria. A análise estrutural da indústria visa à 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 identificam seus pontos fortes e pontos fracos, sendo que a estrutura muda ao longo do tempo, mas seu entendimento é importante e o passo inicial para a análise estratégica. A seguir são descritas as principais características de cada um dos fatores.

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

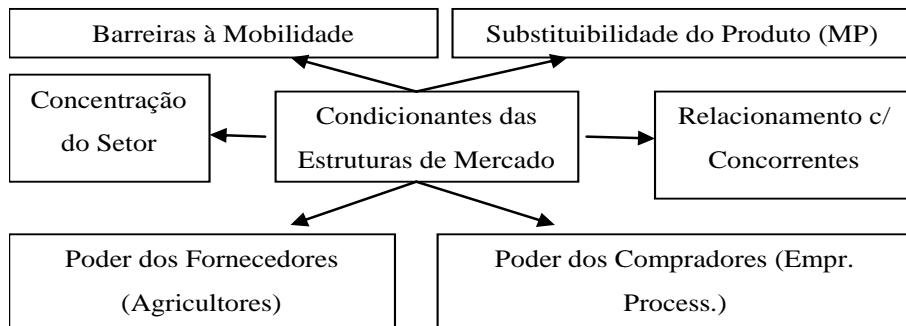


Figura 1 - Condicionantes das Estruturas de Mercado de Fatores na Cadeia Produtiva do Leite.

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Porter (1986)

1.1.2 Conduta dos Agentes na Indústria

A conduta dos agentes é considerada – nesse ensaio – como fundamental, especialmente por ele considerar que esta condiciona e é condicionada pelas estruturas de mercado e pela governança das cadeias produtivas e, nesse caso, a cadeia produtiva do leite. Porter (1986, 1998, 2009) destaca que a(s) empresa(s) apresenta(m) condições para enumerar seus pontos fortes e fracos em relação à indústria, sendo que o posicionamento da empresa e suas ações estratégicas são fundamentais¹. Para esclarecimento, Porter (1986) destaca que a estratégia competitiva é o posicionamento de um negócio com objetivo de aumentar o valor das características que o diferenciam de seus concorrentes. Enquanto que a análise da concorrência – também importante no que se refere à conduta dos agentes – 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.

As empresas buscam um posicionamento no mercado que garanta a elas vantagem competitiva frente às concorrentes, vantagem esta que pode ser obtida com redução nos custos ou destacando a empresa aos olhos do consumidor, podendo, dessa forma, elevar os preços.

¹ “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 Montgomery e Porter (1998), duas questões são fundamentais no que diz respeito às estratégias das empresas: a primeira delas se refere à localização e a segunda a coordenação. Por outro lado, destacam que as vantagens competitivas são sustentadas especialmente quando: refletem certa regularidade econômica; são consequência de vantagens criadas e não herdadas; e são baseadas em capacidades não usuais e difíceis de serem imitadas pelos concorrentes (MONTGOMERY e PORTER, 1998). Além disso, os autores destacam a busca de alianças estratégicas como uma importante estratégia dos agentes dentro de uma cadeia.

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

Mintzberg (1988) por sua vez, faz uma relação entre estratégia e arte, destaca que a criação artesanal representa com sucesso o processo de elaboração de estratégias eficazes. Além disso, argumenta que nem sempre um plano precisa ou consegue reproduzir um padrão, ou seja, algumas estratégias pretendidas não são realizadas; por outro lado, um padrão não tem que resultar de um plano, em que a empresa pode ter uma estratégia realizada sem necessariamente ter deliberadamente planejado. A partir dessa reflexão, o autor defende a tese que as “estratégias podem se formar assim como ser formuladas” (MINTZBERG, 1998, p. 424), ou seja, o pensamento não necessariamente deve preceder e ser independente da ação, a formulação não se separa da implementação.

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

1.2 Nova Economia Institucional e Economia dos Custos de Transação: contribuições para análise e determinação dos custos de transação e estruturas de governança

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

Ambiente institucional: regras formais e informais - A consideração e preocupação com o ambiente institucional são um diferencial da NEI e da ECT. O ambiente institucional é o conjunto dos direitos políticos, sociais e jurídicos, e das regras que estabelecem a base para a produção, troca e distribuição. As instituições são constituídas das regras informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e das regras formais (constituições, leis, direitos de propriedade). São compostas por um conjunto de restrições sobre o comportamento, na forma de regras e regulamentos; um conjunto de questões para detectar desvios em relação às regras e regulamentos; e, finalmente, um conjunto de moral, ética comportamental e normas que definem os contornos e que condicionam a forma como as regras e regulamentos são especificados e executados (DAVIS e NORTH, 1971; NORTH, 1991). A partir dessa teoria, a empresa é considerada um arranjo institucional, o qual supre a contratação vigorada de fatores no mercado por uma forma distinta de contratação, representada por uma conexão duradoura entre fatores de produção. Esses vínculos diminuem os custos de transação por dispensarem a recorrência ao mercado (COASE, 1937).

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

A Teoria dos Custos de Transação foi desenvolvida por Williamson (1985), a partir dos trabalhos pioneiros de Coase (1937). Esses autores colocam que na abordagem institucionalista das firmas e mercados, a busca de maior eficiência produtiva reflete-se nos padrões de conduta dos agentes e na forma pela qual as atividades econômicas são

organizadas e coordenadas. Essa abordagem sugere que os formatos organizacionais ou estruturas de governança (firma, mercado ou redes, por exemplo) são resultado da busca de minimização dos custos de transação por parte dos agentes econômicos. A seguir são descritos os fatores que o autor coloca como determinantes dos custos de transação, que são os pressupostos comportamentais e as características das transações.

a) Pressupostos Comportamentais e os condicionantes: *Racionalidade Limitada* foi seminalmente apresentada por Simon (1979) com a noção de que o comportamento humano enfrenta limitações, mesmo que agindo intencionalmente racional. Para o autor, essas limitações possuem embasamentos, quais sejam: neurofisiológicos – os quais balizam a capacidade humana de processar e acumular informações -; e de linguagem – que restringem a capacidade de transmitir informações. Essas limitações fazem com que os contratos não consigam prever todos os possíveis acontecimentos e comportamentos (MARCH e SIMON, 1975).

A consideração da *Racionalidade Limitada* como um pressuposto da ECT foi uma das suas maiores contribuições, já que se opôs a proposta da economia neoclássica de que as pessoas são racionais e podem prever e tomar sempre a melhor decisão. Portanto, sua consideração em trabalhos empíricos seria fundamental para validar a teoria. Em relação ao *Oportunismo*, com base no conceito construído por Williamson (1985) esse seria a busca do interesse próprio com malícia, decorrente da presença de assimetrias de informação, que dão origem a problemas de risco moral e seleção adversa. A reputação tem a função de criar um ambiente propenso para que os agentes assumam compromissos, situação esta que pode levar ao desenvolvimento da confiança.

b) Características das Transações e os condicionantes: *Especificidade de Ativos* diz respeito se o ativo a ser transacionado é específico ou não. Caso o nível de especificidade do ativo seja baixo, as transações entre os agentes podem ocorrer pela via de mercado. Conforme o nível de especificidade aumenta, custos são adicionados ao processo de renegociação, resultando na ineficiência da utilização da estrutura de mercado, anteriormente adequado. Assim, passa a ser necessária a inclusão de arbitragem para a continuidade do contrato, ou mesmo pode implicar a remoção da transação pela via de mercado, passando então a ser levada a efeito pela via interna (integração vertical) (FARINA, 1999).

A *Freqüência* é uma medida da recorrência com que uma transação é efetivada. Em transações recorrentes, as partes podem desenvolver reputação, o que limita seu interesse em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo (FARINA, 1999). Já a *Incerteza*

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

está associada diretamente a falta de capacidade de prever de forma adequada as condições futuras. Essa dificuldade de formular previsões confiáveis ocorre, especialmente, pela racionalidade limitada, oportunismo e à instabilidade ambiental (PEREIRA, SOUZA e CÁRIO; 2009).

2 METODOLOGIA

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

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

2- Segunda etapa- *Survey* descritivo²: visou fazer um levantamento das estruturas de mercado existentes nas diferentes bacias leiteiras do Rio Grande do Sul, com número de agroindústrias processadoras, bem como características da concorrência local na coleta de leite.

3- Terceira etapa (seleção dos casos): a partir desse levantamento e mapeamento, realizados na segunda etapa, e, especialmente, a partir de conversas/entrevistas com informantes chaves, foram selecionados quatro casos relevantes para o estudo, sendo que estes foram representativos das principais estruturas de mercado de fatores identificadas, permitindo comparação entre os mesmos. Os quatro casos foram nos município de Getulio Vargas, Sertão, Mata e Alegrete, sendo os dois primeiros casos de oligopsônios concorrências e os dois últimos casos de monopsônio. Destaca-se que os informantes-chave consultados para seleção dos casos foram: agricultores; Representantes técnicos das principais cooperativas de produtores rurais das diferentes regiões do RS; Técnicos funcionários da EMATER de diferentes cidades e regiões do RS; Professores colegas de trabalho

² Para a realização dessa etapa foram utilizadas as seguintes fontes de dados, todos obtidos *on line*: a) dados secundários de cadastros industriais, através de fontes estaduais e nacionais: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Secretaria da Agricultura do Estado do RS, federação de indústrias, associações industriais, etc.; fontes locais e regionais - prefeituras, Emater, etc.; b) outros bancos de dados sobre o setor, disponíveis em artigos, livros, relatórios de pesquisa; c) demais fonte de dados como: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA); MAPA; Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO); Instituto de Economia Agrícola (IEA/SP).

do IFRS – Sertão; Técnicos da Secretaria da Agricultura de diferentes cidades e regiões do RS.

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

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

Segundo essa metodologia de entrevistas foram entrevistados em cada caso estudado: um representante de cada empresa processadora que adquiria leite na região, em média quinze agricultores por região estudada/linha do leite, três informantes chaves por região, sendo estes ligados à Emater, cooperativas de agricultores, associações de agricultores ou entidades representativas. As entrevistas foram semiestruturadas, as quais se basearam-se num roteiro previamente definido de modo a contemplar os itens necessários para responder os objetivos da pesquisa, mas sem um rigor de ordem e questionamentos. Para a realização das mesmas, o tempo de duração com os representantes das empresas processadoras e informantes chaves foi em média uma hora e trinta minutos, já a duração das entrevistas com cada um dos agricultores entrevistados foi cerca de trinta minutos.

Com a identificação e exploração dos condicionantes das estruturas de mercado, conduta dos agentes e governança, foi proposto, para a análise empírica, um modelo (*framework*) muito semelhante ao de estrutura-conduta-desempenho, utilizado por analistas de estratégias organizacionais, principalmente por Porter (1986, 1989 e 1998) e outros teóricos da escola do Posicionamento (conforme definida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). A diferença fundamental está em que, nesta etapa, foi analisada a conduta de ambas as partes de uma transação, e assim, do lado das indústrias processadoras a conduta não diz respeito às

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

estratégias de posicionamento no mercado de produtos, como normalmente ocorre nos modelos de estratégia empresarial, e sim de suprimento de matérias primas. Além disso, o desempenho, no presente modelo, não diz respeito aos resultados econômicos para a firma individual, como também ocorre naqueles modelos, mas às consequências sobre as configurações interorganizacionais (coordenação e governança) e, por conseguinte, sobre inovações, investimentos e desempenho da cadeia produtiva como um todo. Assim, com base nos referenciais teóricos e nos resultados obtidos em Breitenbach (2008) e Breitenbach e Souza (2008), propõe-se o modelo de análise apresentado na Figura 2. Pelo modelo de análise, supõe-se que as estruturas de mercado têm influência sobre o comportamento dos agentes econômicos (neste caso, a atuação dos agentes dos dois lados da transação, ou seja, produtores e indústrias processadoras), algo já preconizado pela teoria microeconômica, e que isto traz resultados para toda a cadeia produtiva, algo que é proposto neste trabalho e que se pretende sugerir um modelo para identificar e avaliar.

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

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

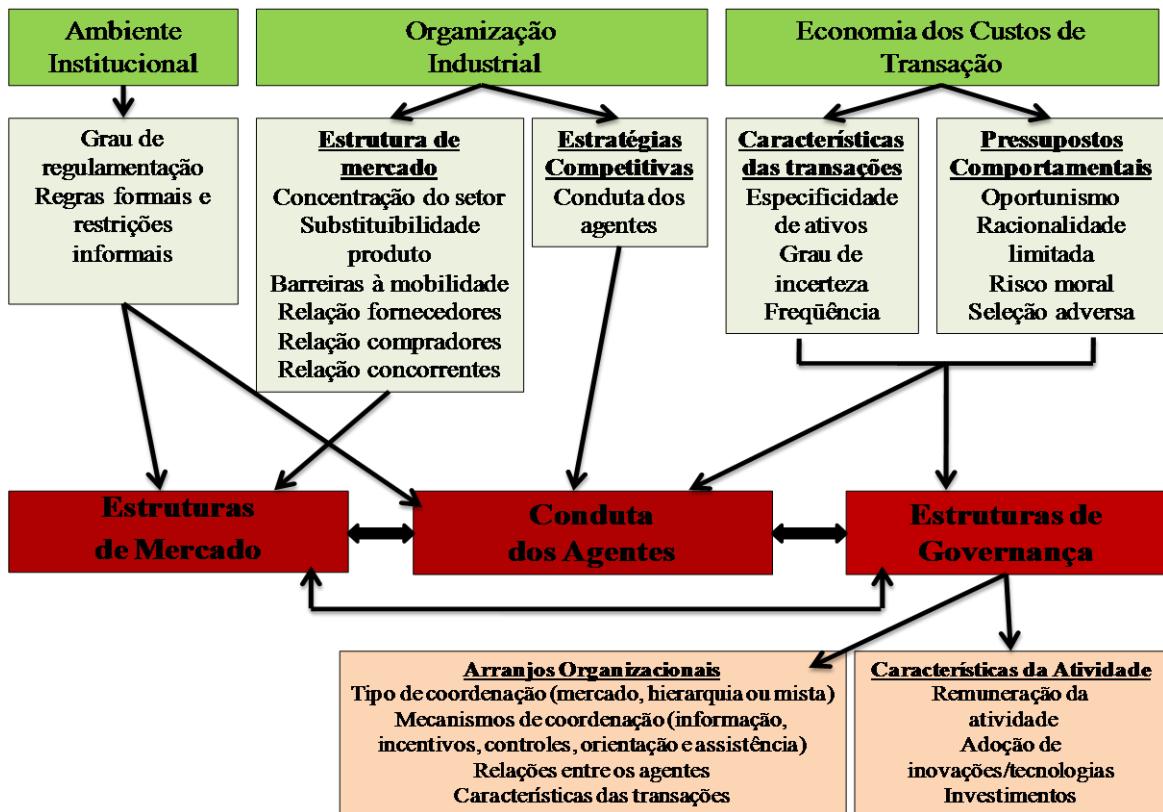


Figura 2 - Modelo de análise estrutura-conduta-governança: teorias e variáveis de análise.

Fonte: Elaborada pelos autores.

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

A partir de um levantamento inicial em dados secundários, foi possível identificar algumas estruturas de mercado de fatores que se mostraram predominantes no setor leiteiro e que serviram de base para a definição dos Estudos de Casos para a pesquisa empírica. Dessa forma, foram identificadas três estruturas de mercado distintas (Figura 5): o monopsônio, estrutura que predominou por muitas décadas em diferentes regiões do RS; o oligopsônio, ou falso oligopsônio, devido a acordos entre empresas para delimitação de regiões, subdividindo as regiões e formando monopsônios; e o oligopsônio concorrencial, com um número maior de empresas processadoras, existindo concorrência entre elas. Essas estruturas também aparecem em trabalhos como Santana (2003), Fernandes e Aguiar (2007), Breitenbach (2008), Breitenbach e Souza (2008) e MilkPoint (2009). A seguir são descritas as principais características das estruturas, focando nas peculiaridades da cadeia produtiva do

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

leite, visto que as demais características serão descritas posteriormente, quando tratadas as particularidades de cada caso estudado.

a) Monopsônio- Apenas uma empresa é responsável pela aquisição de leite em determinada região, ou seja, esta não disputa o acesso à matéria-prima com nenhuma outra empresa. Essa estrutura predominou por muitas décadas em todo o RS e ainda está presente em algumas regiões, mais facilmente encontrada na metade sul do Estado;

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

c) Oligopsônio Concorrencial- Regiões onde predomina essa estrutura de mercado de fatores são compostas por poucas empresas processadoras disputando o leite produzido nas propriedades rurais. Ao contrário das estruturas anteriormente descritas, nesse caso existe de fato a concorrência entre as empresas, gerando, em alguns casos, guerra de preços entre elas (BREITENBACH, 2008). Dessa forma, as empresas utilizam diversas estratégias para o ganho de competitividade diante dos concorrentes, estratégias/condutas estas exploradas posteriormente.

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

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

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

3.1 Estruturas de Mercado na Cadeia Produtiva do Leite no Rio Grande do Sul

No que se refere à análise dos diferentes determinantes das estruturas de mercado nos quatro casos pesquisados, foi possível identificar características muito similares entre os dois casos de monopsônio e, também, entre os dois casos de concorrência. Conforme apresentado no Quadro 1, os únicos fatores que não estão em conformidade se referem às estruturas de monopsônio, sendo as barreiras à mobilidade para fornecedores, já que se compreendeu que, para os agricultores do Caso 3, não existe barreira à mobilidade significativas que justificassem serem exploradas na pesquisa. Os demais fatores demonstram similaridades importantes entre os casos das estruturas de mercado idênticas, enquanto apontam para diferenciações importantes entre as estruturas distintas.

Dessa forma, um modelo pode ser identificado. Porém, essa constatação segue a lógica determinada pela Teoria da Organização Industrial, já que esses condicionantes necessitariam ser distintos para corresponder a estruturas distintas e, quando semelhantes, apontariam para estruturas de mercado também análogas. Por esse motivo que os casos de concorrência correspondem a características homeomorfas, bem como os casos de monopsônio.

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

Quadro 1 – Análise dos condicionantes das estruturas de mercado e das correlações entre os diferentes casos analisados.

	Determinantes das Estruturas de Mercado de fatores			
	Caso 1 Concorrência	Caso 2 Concorrência	Caso 3 Monopsônio	Caso 4 Monopsônio
Concentração do setor	Concentração no ramo das agroind., ao mesmo tempo que surgem diversas pequenas empresas. A concentração existente não tem afetado a concorrência no local.	A empresa é de pequeno porte e inexiste concorrência.		
Relacionamento com concorrentes	Alto grau de rivalidade entre as empresas processadoras, disputas constantes, aumento de serviços e garantias, além de guerra de preços para conquistar os fornecedores.	Não possui concorrentes.		
Poder dos compradores – empr. Processad.	Poder superior ao dos agricultores: empresas concentradas, maior acesso à informações de mercado, produtos pouco diferenciados, baixos custos de mudança, lucros baixos, etc.	Poder superior ao dos agricultores: empresas concentradas, maior acesso à informações de mercado, produtos pouco diferenciados, lucros baixos, etc.		
Poder dos fornecedores-agricultores	A concorrência da região aumenta o poder dos fornecedores, porém ainda é menor que das empresas processadoras. Sem produtos substitutos, os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados, etc.	Os agricultores possuem baixo poder nas transações com a empresa.		
Barreiras à mobilidade – empresas	Estão presentes, sendo as principais: custos de mudança dos fornecedores, necessidade de capital, economias de escala, vantagens das companhias estabelecidas independente de tamanho, expectativa de alta retaliação por parte dos concorrentes.	Estão presentes: necessidade de capital, vantagens das companhias estabelecidas independente de tamanho.	Estão presentes: necessidade de capital, expectativa de retaliação, localização das propriedades, relações com intermediários.	
Barreiras à mobilidade-fornecedores	Presentes e afetam as decisões dos agricultores: necessidade de capital, economias de escala, vantagem das propriedades estabelecidas independente do tamanho, e políticas públicas restritivas.	Não estão presentes.	Estão presentes: necessidade de capital, economias de escala.	
Substituibilidade da MP	Não existe matéria-prima que substitua o leite. Porém, as empresas processadoras poderiam substituir o leite da região de estudo 1 e 2 pelo leite produzido em outras regiões.	Não existe matéria-prima que substitua o leite. A empresa poderia substituir o leite da região de estudo 3 e 4 pelo leite produzido em outras regiões, mas com custos de mudança.		

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

3.2 Conduta dos Agentes na Cadeia Produtiva do Leite no Rio Grande Do Sul

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

empresa processadora nas diferentes estruturas de mercado analisadas. Isso pode ser observado na descrição a seguir.

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

b) Oligopsônio Concorrencial- nas regiões em que predomina essa estrutura, as empresas desenvolvem estratégias/ações para ganhos competitivos, basicamente através de guerras de preço pago ao produtor. Já os produtores, devido ao ganho de poder de barganha, passam a desenvolver estratégias/ações para obtenção de vantagens a partir da concorrência entre empresas. Essas vantagens se concentram, especialmente, na busca de maior preço pela produção e, muitas vezes, é atingida a partir de pressão efetiva pelo acréscimo no preço e/ou mudanças constantes de comprador.

Nos casos de Monopsônio, as ações dos agentes também se assemelham, exceto a conduta dos agricultores, porque no Caso 4 adotaram as manifestações como ações para reduzir o poder da empresa processadora, mas sem sucesso. Ou seja, os agricultores do Caso 3 são mais passivos às ações oportunistas das empresas, enquanto que os do Caso 4 buscam reivindicar maior poder nas negociações, mesmo sem terem conseguido.

3.3 Governança na Cadeia Produtiva do Leite no Rio Grande do Sul

Observou-se que o oportunismo dos agentes impera em todos os casos, porém é maior por parte das indústrias nos casos de monopsônio. Por outro lado, o poder dos agricultores é maior em ambientes concorrenenciais e quase nulo em ambientes de monopsônio. No que se refere às transações, destaca-se que em ambientes de oligopsônio concorrencial a frequência das mesmas é maior, o que define a transação é o preço do produto, bem como o oportunismo é menor por parte das empresas processadoras. Todas essas características levam a uma estrutura de governança híbrida com características de governança via mercado.

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

Já nos ambientes de monopsônio, constatou-se alto nível de oportunismo por parte das empresas processadoras, especialmente pelo importante poder que detém em detrimento do poder dos agricultores. Complementar a isso, destaca-se o alto nível de insegurança para os agricultores, já que a empresa que define todos os termos do contrato, especialmente preço do produto. A governança adotada é híbrida com características de governança hierárquica, mesmo que a empresa não detenha os fatores de produção de matéria-prima, mas tem controle sobre os mesmos. A fim de resumir a análise da governança das transações nos Estudos de Casos 1 e 2, é apresentado o Quadro 2. Para tanto, são apresentados os resultados dos pressupostos comportamentais e atributos das transações, bem como o tipo de governança adotada pelos agentes locais.

Quadro 2 - Custos de transação e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite: Estudos de Casos 1 e 2.

Fatores que afetam os Custos de Transação		Governança	Características da Atividade
Oligopsônio Concorrencial – Caso 1 e Caso 2			
Atributos das Transações			
Frequência	Alta - Mensal	A governança adotada é Híbrida, mas com características mais próximas do Mercado que Hierarquia, especialmente pela constante troca de parceiros comerciais e por ser o preço o principal fator de escolha para decisão de estabelecer ou não a transação. Os contratos são informais, bilaterais e priorizam-se contratos relacionais.	Atividade leiteira altamente qualificada, produto de alta qualidade, alta tecnologia e mão de obra qualificada.
Incerteza	Presente p/ ambos os agentes	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.	A remuneração da produção é alta se comparado a ambientes de monopsônio e, como consequência, se observa maior investimentos por parte dos agricultores, especialmente no que se refere a adoção de tecnologia e inovação.
Pressupostos das Transações			
Racionalidade Limitada	Presente	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.	Inovação referente a tecnologia, instalações, genética.
Oportunismo	Presente em ambos os agentes		Investimento também maior em conforto dos membros da família.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Para finalizar e resumir a análise da governança das transações nos Estudos de Casos 3 e 4 é apresentado, a seguir, o Quadro 3, no qual constam as principais informações descritas nessa seção do trabalho. Para tanto, são apresentados os resultados dos pressupostos

comportamentais e atributos das transações, bem como o tipo de governança adotada pelos agentes locais.

A próxima apreciação se concentra na parte mais reveladora da pesquisa, a qual aponta de fato para resultados que levam a estabelecimento de proposições teóricas. A partir desses resultados pode-se inferir sobre a conduta dos agentes e as estruturas de governança para as diferentes estruturas de mercado estudadas.

Quadro 3 - Custos de transação e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite: Estudos de Casos 3 e 4.

Custos de Transação	Casos 3 e 4 Monopsônio	Casos 3 e 4 Monopsônio	Casos 3 e 4 Monopsônio
Atributos das Transações		Governança	Características da Atividade
Frequência	Baixa		
Incerteza	Presente mais para os agricultores	A governança adotada é Híbrida, com características mais próximas da Hierarquia do que do Mercado. A governança envolve ativos específicos e por existir alta assimetria de poder uma das partes – a empresa - controla os processos transacionais. A empresa não tem a propriedade, mas tem controle parcial sobre os seus fatores de produção, pois pode definir o preço a pagar que melhor lhe convém. Não tem controle sobre a qualidade do produto ou quantidade. O avanço do controle é no sentido do sector que produz os fatores de produção utilizados pela empresa (para trás da cadeia).	Atividade pouco qualificada, resultando em produtos de baixa qualidade, com baixo emprego de tecnologias e mão-de-obra não qualificada. A valorização financeira é menor. Isso compromete o investimento e a melhoria das condições de produção, já que a escala é baixa e a lucratividade não permite melhorá-las. Não foi identificado investimento em conforto para os membros da família.
Especificidade dos ativos	Alta – agricultores têm uma opção de comercialização.		
Pressupostos das Transações			
Racionalidade Limitada	Presente		
Oportunismo	Presente mais por parte da empresa		

Fonte: Organizado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

No que se refere às estruturas de governança, essas podem ser visualizadas na Figura 3. Essa figura mostra os três tipos possíveis de governanças, com base na ECT, quais sejam Mercado, Híbrida e Hierarquia. O que foi constatado na pesquisa é que nos dois casos de Concorrência e nos dois casos de Monopsônio, a governança adotada é Híbrida. Porém, nos casos de Oligopsônio concorrencial, existem características de estrutura de governança via Mercado, enquanto que nos casos de Monopsônio, foram encontradas características de estrutura de governança Hierárquica. A Figura 3 a seguir busca demonstrar onde se localizariam as estruturas dos Casos analisados, tendo por base as características destacadas pela teoria e as características identificadas nos casos analisados e descritas anteriormente. Portanto, seguindo esse raciocínio, pode-se afirmar que estruturas de mercado distintas podem

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

implicar em estruturas de governança também diferentes, mesmo que na mesma cadeia produtiva.

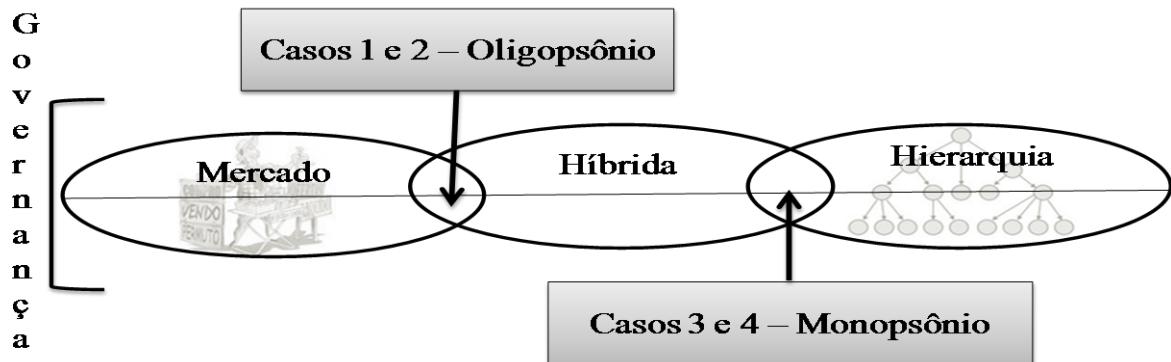


Figura 3 – Estruturas de mercado e respectivas estruturas de governança na cadeia produtiva do leite no RS.

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

Para dar maior detalhamento ao que foi proposto anteriormente, apresenta-se no Quadro 4 as principais características dos custos de transação, das estruturas de governança e das características das transações decorrentes destas, nas diferentes estruturas de mercado de fatores analisadas. Portanto, foi possível comprovar a replicação de resultados nos casos com estruturas de mercado de fatores idênticas. Com isso, comprovou-se uma inter-relação direta entre estruturas de mercado, conduta dos agentes, estruturas de governança e níveis de investimentos na atividade leiteira. Na sequencia, no Quadro 5, são apresentados os resultados principais da pesquisa, bem como detalhados, posteriormente, a partir da discussão das proposições teóricas.

Quadro 4 – Custos de transação, governança e características da atividade nas diferentes estruturas de mercado analisadas.

Custos de Transação	Casos 1 e 2 Concorrência	Casos 3 e 4 Monopsônio	Casos 1 e 2 Concorrência	Casos 3 e 4 Monopsônio	Casos 1 e 2 Concorrência	Casos 3 e 4 Monopsônio
Atributos das Transações			Governança		Características da Atividade	
Frequência	Alta – Mensal	Baixa				
Incerteza	Presente para ambos os agentes	Presente mais para os agricultores	A governança adotada é Híbrida, com características mais próximas do Mercado que de Hierarquia. Há constante troca de parceiros comerciais; o preço é o principal fator de decisão para estabelecer ou não a transação; os contratos são informais, bilaterais e são priorizados contratos relacionais.	A governança adotada é Híbrida, com características mais próximas da Hierarquia do que do Mercado. A governança envolve ativos específicos, e por existir alta assimetria de poder uma das partes – a empresa - controla totalmente os processos transacionais. A empresa não tem a propriedade, mas tem controle parcial sobre os seus fatores de produção, pois pode definir o preço a pagar que melhor lhe convém. Por outro lado, não tem controle sobre a qualidade do produto ou quantidade, fatores importantes para a produção. O avanço do controle é no sentido do setor que produz os fatores de produção utilizados pela empresa, ou seja, para trás da cadeia.	Atividade leiteira altamente qualificada, produto de alta qualidade, alta tecnologia e mão de obra qualificada.	Não segue um padrão: Caso 3 - Atividade pouco qualificada, resultando em produtos de baixa qualidade, com baixo emprego de tecnologias e mão de obra não qualificada. A valorização financeira é menor.
Especificidade dos ativos	Média- maior para as empresas processadoras.	Alta – agricultores têm apenas uma opção de comercialização.			A remuneração da produção é alta e, como consequência, se observa maiores investimentos por parte dos agricultores, especialmente na adoção de tecnologia e inovação.	Caso 4 - Atividade leiteira qualificada, produto de alta qualidade, alta tecnologia e mão de obra qualificada.
Pressupostos das Transações						
Racionalidade Limitada	Presente	Presente				
Comportamento Oportunista	Presente em ambos os agentes.	Presente mais por parte da empresa. Os agricultores têm menos oportunidades de agir de forma oportunista			Investimento também, em maior conforto dos membros da família.	Casos 3 e 4 - Não foi identificado investimento em conforto para os membros da família.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideradas as mudanças em nível institucional e governamental que ocorreram na indústria de laticínios a partir de 1990 e observadas as transformações geradas a partir destas, especialmente na esfera privada, foram observadas como consequência especial o aumento no número de empresas processadoras e níveis de concorrência entre elas para a aquisição do leite produzido nas propriedades rurais do Rio Grande do Sul. Porém, essa concorrência não é uniforme em todas as regiões do RS, sendo que em algumas predominam monopsônios e, em outras, oligopsônios concorrenrais. No decorrer desse trabalho buscou-se fundamentar a criação de um modelo de análise voltado para as relações existentes na cadeia produtiva leiteira entre os produtores dessa matéria prima e as indústrias processadoras. Tal modelo se fundamenta nas correntes teóricas Organização Industrial (OI), a Nova Economia Institucional (NEI) e a Economia dos Custos de Transação (ECT).

A partir desse referencial teórico comprehende-se que as análises podem ser construídas dadas as transformações contemporâneas pelas quais as cadeias produtivas leiteiras têm passado e as idiossincrasias dessas cadeias, que por vezes são regionalizadas. Desse modo, se formatou um *framework* voltado para a Estrutura – Conduta – Governança dentro da cadeia leiteira, propondo analisar a conduta de ambas as partes de uma transação. Além disso, o desempenho, no presente modelo, diz respeito às consequências sobre as configurações interorganizacionais (coordenação e governança) e, por conseguinte, sobre inovações, investimentos e desempenho da cadeia produtiva como um todo.

Tal modelo aplicado na pesquisa prática de quatro casos distintos: dois de oligopsônio concorrencial e dois de monopsônio, demonstrou como efeitos primários a configuração da cadeia em relação à transação, ou seja, efeitos sobre o tipo e os mecanismos de coordenação. Destes, foram avaliados efeitos derivados, sobre a realização de investimentos, a adoção de inovações tecnológicas e a remuneração da atividade, os quais também foram objeto da análise.

Como resultados, foram identificadas duas diferentes estruturas de mercado de fatores na cadeia produtiva do leite no RS, o oligopsônio concorrencial e o monopsônio. Diante dessa identificação, foi possível constatar relação direta entre estruturas de mercado, conduta dos agentes e estruturas de governança. Em ambientes de oligopsônio concorrencial, a governança predominante é Híbrida, mas com características próximas a do Mercado, bem como maiores investimentos na atividade leiteira por parte dos agricultores. Já em ambientes de

monopsônio, a governança encontrada também foi Híbrida, porém com atributos de Hierarquia e menor investimento na atividade por parte dos fornecedores.

Portanto, destaca-se que para o caso analisado é possível inferir que a estrutura de mercado de fatores interfere na estrutura de governança especialmente pelos seguintes motivos: a) incerteza (aumenta ou diminui diferente entre os agentes na mesma transação), b) especificidade dos ativos (aumenta ou diminui), e c) poder das partes interfere no comportamento oportunista de cada agente e no controle das transações.

Outra interpretação causal realizada a partir da pesquisa é que estruturas de mercado diferentes representam oportunidades distintas para os agentes, então, em função do seu poder de barganha, eles escolhem formas de governança mais oportunas ou convenientes. Dessa forma, constatou-se que na cadeia produtiva do leite a concorrência se dá pelas melhores linhas. O monopsônio, hoje, é uma característica de mercado de fatores predominante em regiões com grupos de agricultores mais atrasados tecnicamente e/ou mais distantes das empresas processadoras (regiões periféricas) e, por isso, menos atrativos estrategicamente às indústrias.

REFERÊNCIAS

ARBAGE, A. P. Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

BAIN, J. Industrial Organization. New York: John Wiley and Sons, 1959.

BANKUTI, S. M. S.; SOUZA FILHO, H. M. de.; BANKUTI, F. I. Estruturas de governança na cadeia produtiva do leite: uma comparação de casos no Brasil e na França. In: XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER. **Anais...** Londrina, PR, julho, 2007.

BREITENBACH, R. Estruturas de mercado de fatores e governança na cadeia produtiva do leite: um estudo de caso no município de Ajuricaba – RS. 2008. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2008.

BREITENBACH, R.; SOUZA, R. S. Estruturas de mercado de fatores e governança na cadeia produtiva do leite: um estudo de caso do município de Ajuricaba-RS. In: XLVI

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

CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL. Rio Branco - AC. *Anais...* SOBER: Rio Branco – AC, 2008.

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

BREITENBACH, R.; SOUZA, R. S. Caracterização de mercado e estrutura de governança na cadeia produtiva. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 13, n. 1, p. 77-92, 2011.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, n. 4, nov 1937.

COSTA, A. M. N. da. O campo da pesquisa qualitativa e o método de explicitação do discurso subjacente. **Psicologia Reflexão e Crítica**. Ano/vol. 20, número 001. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. 2007.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1957.

DAVIS, L. E.; NORTH, D. **Institutional change and american economic growth**. Cambridge University Press, Cambridge.1971.

DIAS, J. C. A aliança óbvia – Salute e Agrindus. **Revista Leite Brasil**, ed. 11, mar/abr de 1999. Disponível em: www.leitebrasil.org/revista.htm. Acesso em: 12 jul 2009.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, Vol.6, n.3, Dez. 1999.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FERNANDES, R. A. S.; AGUIAR, D. R. D. de. Mudanças estruturais e desempenho da indústria láctea brasileira, 1997- 2005. In: XLV CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER. *Anais...* Londrina, PR, julho, 2007.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**: tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

JOSKOW, P. L. The new institutional economics: alternative approaches. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Tübingen, v. 151, n. 1, p. 284-259, 1995.

KON, A. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 13ª Reimpressão.

LABINI, P. S. **Oligopólio e progresso técnico**. Tradução de Vittoria Cerbino Salles. 3 ed. São Paulo: Nova Cultura, 1988. 185 p.

MARASCHIN, A. de F. **As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa – RS**. 2004. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, 2004.

MARCH, J.; SIMON, H. Limites cognitivos da racionalidade. In: MARCH, J.; SIMON, H. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975, pp. 192-238.

MARTIN, S. **Industrial economics - economic analysis and public policy**. 2 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1993. 623 p.

MILKPOINT. Disponível em: www.milkpoint.com.br. Acessado em: 23 out 2009.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**, v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**: tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E., **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORVAN, Y. **Fondements d'Economie Industrielle**, 2e Edition, Economica, Paris, 1991.

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

NASSAR, A.; NOGUEIRA, A. C. L.; FARINA, M. A. Pool Leite ABC: inovando na comercialização de leite. **SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS** “Redes e Estratégias Compartilhadas”. FEA /USP, 2002. Disponível em <http://www.pensa.org.br/>. Acesso em: 22 mar 2009.

NORTH, D. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**. n. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

PEREIRA, L. B.; SOUZA, J. P. de; CÁRIO, S. A. F. Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas: tratamento teórico-analítico. In: PRADO, I. N. do; SOUZA, J. P. de (Orgs). **Cadeias Produtivas:** estudos sobre competitividade e coordenação. 2 ed. ver. E ampl. Maringá : Eduem, 2009.

PORTRER, M. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, p. 73-93, march-april, 1990.

PORTRER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTRER, M., **Competição.** Tradução Afonso Celso da Cunha Cerra. ed. rev. e ampl.. Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.

PORTRER, M. E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia.** In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva.** Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTRER, M. E., **Estratégia competitiva:** Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTRER, M. E., **Vantagem competitiva:** Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

ROCHA, F. Coordenação oligopolista. In: In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial:** fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 13^a Reimpressão. (a)

ROCHA, F. Prevenção estratégica à entrada. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial:** fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 13^a Reimpressão. (b)

SANTANA, M. A. M. Mudanças estruturais e suas implicações na Conduta e no Desempenho da Cadeia Láctea Gaúcha na Década de 90. 2003. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, 2003.

SCHUBERT, M. N.; NIEDERLE, P. A. Estratégias competitivas do cooperativismo na cadeia produtiva do leite: o caso da ASCOOPER, SC. In: XLVII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER. *Anais...* Porto Alegre, RS, 2009.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo:** estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SOUZA, R. S. A bacia leiteira de Pelotas: uma análise econômica dos sistemas de produção de leite. (dissertação de Mestrado) Curso de Pós-Graduação em Economia Rural. Porto Alegre: IEPE/UFRGS, 1996.

SOUZA, R. S. Sistemas de produção de leite: um estudo de caso sobre estrutura, tecnologia, resultados e fatores de diferenciação. **Revista de Economia e Sociologia Rural.** V.35, nº3, jul/set 1997.

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.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism:** firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 449p. 1985.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. In: WILLIAMSON, O. E. **Organization Theory.** Oxford University Press: New York, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F (ORG). Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares. 3^aed. Ed. Thomson. São Paulo - SP, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. In: PRADO, I. N. do; SOUZA, J. P. de (Orgs). **Cadeias produtivas:** estudos sobre competitividade e coordenação. 2 ed. ver. E ampl. Maringá : Eduem, 2009.