

**FRAMEWORK DE ANÁLISE DA ESTRUTURA- CONDUTA – GOVERNANÇA
NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE**

**FRAMEWORK ANALYSIS OF STRUCTURE – CONDUCT – GOVERNANCE
IN MILK PRODUCTION CHAIN**

Raquel Breitenbach*

Renato Santos de Souza**

Alexandre da Silva***

***Professora Doutora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do
Rio Grande do Sul – Campus Sertão**

semprequeu@yahoo.com.br

****Engenheiro Agrônomo Doutor. Professor da Universidade Federal de Santa
Maria**

*****Engenheiro Agrônomo Mestre. Professor e Coordenador do curso de
Agronomia do Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai –
Faculdade IDEAU**

RESUMO

O presente artigo objetivou construir um modelo de análise aplicado à cadeia produtiva do leite - centrando-se nas transações entre empresas processadoras e agricultores - o qual se apresenta como uma ferramenta que poderá ser repicada nas diversas realidades regionalizadas que se apresentam nesse setor. O framework criado busca identificar se existe uma relação entre estrutura de mercado – conduta dos agentes – governança na cadeia produtiva do leite, bem como visa entender como as estruturas de mercado de fatores (fator leite in natura) se moldam (ram) regionalmente e quais as principais conseqüências e/ou transformações que essas provocam na competitividade do setor, na conduta dos agentes e nas estruturas de governança. A construção desse modelo de análise se deu a partir da seleção – com base nas teorias Organização Industrial, Nova Economia Institucional e Economia dos Custos de Transação - de condicionantes para a avaliação da estrutura, conduta e governança na cadeia em questão.

Palavras-chave: estrutura de mercado, conduta, governança, cadeia produtiva do leite.

ABSTRACT

This paper aimed to build a model of analysis applied to the milk production chain - focusing on transactions between processing companies and farmers - which are presented as a tool that can be regionalized peaked in the various realities that present them in this sector. The framework created seeks to identify whether there is a relationship between market structure - conduct of agents - governance in the milk production chain, and aims to understand how the structures of market factors (factor fresh milk) are molded (ram) and regionally which the main consequences and / or that these transformations cause the competitiveness of the sector, in the conduct of agents and structures of governance. The construction of this type of analysis was based on the selection - based on theories Industrial Organization, New Institutional Economics and Transaction Cost Economics - the conditions for the evaluation of the structure, conduct and governance in the chain in question.

Key words: market structure, conduct, governance, milk production chain.

INTRODUÇÃO

Há muito se tem colocado em voga as questões de análise das relações que se conformam no âmbito agroindustrial – especialmente a partir da noção apresentada em 1957 por Davis e Goldberg com o conceito de agribusiness . Dado isso, os modelos de análise formulados para a visualização e análise dessas relações ganham em importância nesse dinâmico mundo dos negócios que se permeia entre o mundo agrícola e o mundo industrial.

Como grande exemplo de esforço nesse sentido – modelo de análise - se tem o referencial originado do conceito de agribusiness e trabalhado por Goldberg (1968) sob o enfoque de Commodity System Approach (CSA), em que se analisam as relações das atividades e das organizações ligadas diretamente a uma matéria-prima – ponto de partida da análise. O autor salienta a concepção inicial de seu trabalho com o intuito de estudar a administração pública e privada e o desenvolvimento efetivo de políticas e

estratégias relacionadas às commodities analisadas, além da busca pelo entendimento da interação entre os agentes participantes na produção desses produtos.

Fica claro que, já nessa análise formulada em 1968 e, conforme Zylbersztajn (2005) argumenta, o estudo avaliava três sistemas – trigo, soja e laranja, respectivamente – em termos de sua lucratividade, estabilidade de preços, estratégia das corporações e adaptabilidade; sendo essa abordagem ancorada no aparato conceitual do paradigma de estrutura – conduta – desempenho da organização industrial. Ou seja, já existia no exemplo citado uma “conversação” entre teorias aplicadas a diferentes setores da economia para a construção de modelos de análise aplicados a uma matéria-prima de origem agrícola.

Atualmente, se verifica a intensificação de mudanças que ocorrem nos mercados, no ambiente institucional, científico e tecnológico, interferindo significativamente nas formas organizacionais ligadas ao agronegócio. No trabalho que se pretende desenvolver não é diferente, haja vista que o foco é no setor leiteiro. Teorias como a Organização Industrial, a Nova Economia Industrial e a Economia dos Custos de Transação, reconhecem que 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. Com essa importância exposta, é que se justifica a construção de um modelo de análise especialmente focado na transação entre produtor e empresa processadora no mercado da matéria-prima leite.

O modelo que aqui se busca desenvolver, se apresenta como mais uma ferramenta que poderá ser repicada nas diversas realidades regionalizadas que se apresentam na cadeia produtiva leiteira, mais especificamente na relação entre produtor e indústria processadora. Além da importância empírica desse esforço – dada a sua ampla possibilidade de aplicações -, se apresenta uma importância teórica na construção de uma referencial que justifique tal modelo e que aporta todas as análises que podem ser construídas a partir dele. A motivação da construção de um framework de análise voltado para a cadeia leiteira se apresenta no rol de transformações e idiosincrasias inseridas nessa cadeia e que se apresentam a seguir.

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) é que essas transformações se evidenciam. 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.

No plano privado, a desregulamentação do mercado e abertura comercial acarretaram em grandes 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) (YAMAGUCHI, MARTINS e CARNEIRO, 2001).

Neste período, Souza (1996) já identificava as novas forças competitivas que pressionavam por transformações no setor produtivo, bem como fatores associados à dificuldade de conversão produtiva e modernização do setor, normalmente associados à predominância de sistemas de produção não especializados - em que a atividade produtiva não era priorizada para investimentos nas propriedades - e à baixa rentabilidade da atividade. Foi neste período, também, que se iniciaram importantes transformações nas estruturas de mercado e consumo do setor, com aumento da concentração industrial decorrente de aquisições e fusões, aumento da concorrência na venda de insumos e na compra de matérias-primas, segmentação do mercado consumidor, aumento das importações de lácteos (sobretudo do Mercosul), mudanças nos canais de comercialização dos produtos lácteos, aumento no consumo e mudança de hábitos dos consumidores (que passam a buscar qualidade e comodidade, devido à elevação de renda decorrente da estabilização da economia), e deslocamento da

produção para regiões não tradicionais (YAMAGUCHI, MARTINS e CARNEIRO, 2001).

Porém, na década atual (anos 2000), um dos aspectos mais significativos e intrigantes na cadeia produtiva leiteira é a mudança que se tem observado nas estruturas de alguns mercados da matéria prima, ou seja, mercado entre empresas processadoras e produtores/fornecedores de leite. Até o final da década de 90, o fim da intervenção do Governo no setor de laticínios e a abertura comercial fizeram com que aumentasse a concorrência entre as empresas, provocando redução nos preços, estratégias de lançamento de novos produtos e aumento no volume de produção, além de crescimento da oferta de produtos lácteos. Para Castro e Neves (2001), esse cenário veio acompanhado de mudanças na estrutura produtiva, com predominância de multinacionais e faturamentos industriais elevados.

No que se refere às estruturas de mercado na indústria de laticínios na década de 2000, Fernandes e Aguiar (2007) constataram uma redução da concentração. Esta porém, veio acompanhada de aumento na concorrência. Mesmo com esse aumento na concorrência, Castro e Neves (2001) 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 da matéria prima junto aos produtores, como relatado em Breitenbach (2008) e Breitenbach e Souza (2008), em estudo de caso no noroeste do Rio Grande do Sul. Esses autores constataram nos seus estudos que até 2004 predominava a estrutura monopsônica na aquisição do produto na região foco de análise, e que a partir de então, três empresas passaram a concorrer pela produção dos fornecedores locais, com potencial de novos entrantes (três outras empresas), caracterizando um oligopsônio concorrencial.

Sabe-se, porém, que o padrão de concorrência observado no estudo não se observa uniformemente em outras regiões, e que coexistem atualmente, no Rio Grande do Sul e no Brasil, em diferentes bacias leiteiras, estruturas distintas no mercado de

matérias primas, algumas mais concorrenciais (do tipo oligopsônio concorrencial) e outras menos concorrências (do tipo monopsônio).

Com base nisso, o presente esforço visa construir um modelo que permita entender como as estruturas de mercado de fatores se moldam (ram) regionalmente e quais as principais conseqüências e/ou transformações que essas provocam na competitividade do setor, na conduta dos agentes e nas estruturas de governança. O modelo busca identificar se existe uma relação entre estrutura de mercado – conduta dos agentes – governança na cadeia produtiva do leite. Pode-se, dessa forma, descrever cada estrutura de mercado e seus reflexos diretos e indiretos nas estruturas de governança do setor, centrando-se nas transações entre empresas processadoras e agricultores.

A seguir, se apresentam os aportes teóricos e suas combinações para a formulação do framework aqui proposto. Esse aporte teórico se baseia especificamente nas contribuições da Organização Industrial (OI), da Nova Economia Institucional (NEI) e da Economia dos Custos de Transação (ECT). Após a apresentação das teorias que norteiam o trabalho e suas implicações, se apresenta o framework de análise propriamente dito para que, em uma última etapa desse trabalho, sejam confeccionadas algumas considerações em nível de fechamento do esforço.

ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL: contribuições para análise e determinação das estruturas de mercado e conduta dos agentes na indústria

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.

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, dedica-se a observação empírica do comportamento das firmas para a construção de uma teoria geral.

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.

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 tratarmos 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:

a) Rivalidade entre os concorrentes estabelecidos no setor - A competitividade é entendida por Coutinho e Ferraz (1994) como a capacidade da empresa de estabelecer e praticar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. As vantagens competitivas precisam ser criadas e renovadas pelas empresas para que obtenham sucesso competitivo.

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

Além das barreiras à entrada, as barreiras à mobilidade são compostas pelas barreiras à saída. Barreiras à saída decorrem da existência de custos que as empresas precisam enfrentar para sair de um dado mercado. Estes custos podem ser desembolsos efetivos como custos de rescisão de contrato, custos de oportunidade referentes a investimentos realizados, não totalmente amortizados e sem valor de revenda, chamados de custos irrecuperáveis (RESENDE e BOFF, 2002).

c) Características/substituibilidade dos produtos (matéria prima) - O princípio no qual se baseia esse fator é que todas as empresas em uma indústria estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos. Estes, por sua vez, diminuem os retornos possíveis de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Portanto, quanto mais atrativa a alternativa preço-demanda oferecida pelos

produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria (PORTER, 1986, 1991, 1998 e 2009; FISCHER, 1997).

d) 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 (FARINA, 2000; MORVAN, 1991). Os clientes, quando poderosos, exercem força para diminuição dos preços dos produtos e/ou serviços, ou para aumento dos custos devido às exigências de demanda (ex: necessidade de manter estoques maiores ou de fornecer financiamentos) (PORTER, 2009; FISCHER, 1997).

e) Poder de negociação dos fornecedores - Esse condicionante das estruturas de mercado considera que os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, seja ameaçando elevar preços ou 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 (FARINA, 2000).

f) Concentração do setor - Quanto maior o grau de concentração, menor a probabilidade de que exista concorrência e maiores as possibilidades de integração horizontal e vertical. Além disso, quando o número de empresas é menor e o estágio de concentração está avançado, é mais fácil o estabelecimento de acordos entre elas para o controle de preços (LABINI, 1988).

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 fundamentais. 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.

Henderson (1998) se refere à estratégia como ato deliberado e destaca a imaginação e a capacidade de raciocínio lógico do ser humano como fatores imprescindíveis para a formulação das mesmas. Além disso, acrescenta alguns elementos básicos para a competição estratégica: competência para entender o comportamento competitivo; habilidade para usar essa compreensão para prever; 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. Avançando nesses pontos, o autor enfatiza que se por um lado as estratégias puramente deliberadas (por já estarem formuladas) bloqueiam o aprendizado, por outro, as estratégias emergentes favorecem o mesmo, mas dificultam o controle. Como o aprendizado deve estar associado ao controle, ambas as estratégias devem estar presentes numa organização (MINTZBERG, 1998).

Porter (2009) destaca que as empresas podem, a partir de sua conduta, de suas estratégias, explorar as mudanças estruturais e/ou buscar alterá-las. A Economia

Industrial, com suas pesquisas empíricas, bem como os organismos de defesa da concorrência, constataam 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 subseqüentes. 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, 2002a).

Os agentes traçam suas estratégias objetivando tornar-se o mais autônomo possível. Nesse caso, as vantagens de uns sobre os outros nascerão de fontes de poder sobre as quais os atores poderão apoiar-se, estas podem ser competência profissional, informação, domínio das relações com o ambiente, utilização das regras organizacionais (CROZIER e FRIEDBERG, 1977; CHANLAT, 2006).

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 (WILLIANSO, 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 revigorada de fatores no mercado por uma forma distinta de contratação, representada por uma conexão duradoura entre fatores de produção. Esses vínculos diminuem os custos de transação por dispensarem a recorrência ao mercado (COASE, 1937).

No que se refere a Economia dos Custos de Transação (ECT), se destaca que 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. 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.

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.

b) Características das Transações e os condicionantes:

Especificidade de Ativos diz respeito se o ativo a ser transacionado é específico ou não. Se o nível de especificidade do ativo é baixo, as transações entre os agentes podem ocorrer pela via de mercado. Conforme o nível de especificidade aumenta, custos são adicionados ao processo de renegociação, resultando na ineficiência da utilização da estrutura de mercado, anteriormente adequado (FARINA, 1999).

A Frequência é uma medida da recorrência com que uma transação se efetiva e seu papel é duplo: i) quanto maior a frequência, menores serão os custos fixos médios associados à coleta de informações e à elaboração de um contrato complexo que imponha restrições ao comportamento oportunista; e ii) se a frequência for muito elevada, os agentes terão motivos para não impor perdas aos seus parceiros, na medida em que uma atitude oportunista poderia implicar a interrupção da transação e a conseqüente perda dos ganhos futuros derivados da troca (FARINA, 1999).

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

**FRAMEWORK DE ANÁLISE DA ESTRUTURA – CONDOTA -
GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE**

Com a identificação e exploração dos condicionantes das estruturas de mercado, conduta dos agentes e governança, propõe-se, 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 et al., 2000). A diferença fundamental está em que, aqui, se analisa a conduta de ambas as partes de uma transação, e assim, do lado das indústrias processadoras a conduta não diz respeito às estratégias de posicionamento no mercado de produtos, como normalmente ocorre nos modelos de estratégia empresarial, e sim de suprimento de matérias primas. Além disso, o desempenho, no presente modelo, não diz respeito aos resultados econômicos para a firma individual, como também ocorre naqueles modelos, mas às consequências sobre as configurações interorganizacionais (coordenação e governança) e, por conseguinte, sobre inovações, investimentos e desempenho da cadeia produtiva como um todo. Assim, com base nos referenciais teóricos e nos resultados preliminares já obtidos em Breitenbach (2008) e Breitenbach e Souza (2008), propõe-se o modelo de análise apresentado na Figura 1.

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.

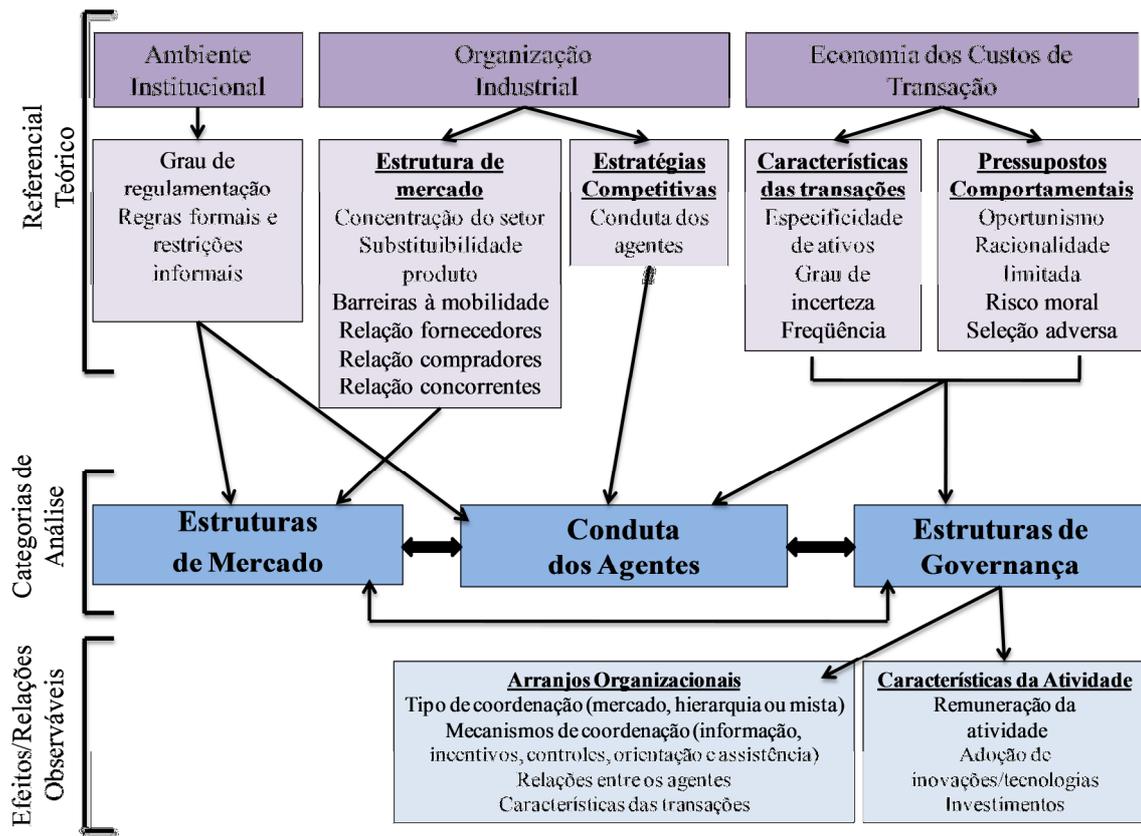


Figura 1 - Modelo de análise estrutura-conduta-governança: teorias e variáveis de análise.

Fonte: Elaborada pelos autores.

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

Como todo o modelo de análise, embora contenha pressupostos e hipóteses subjacentes, ele não representa um conjunto de pré-conceitos a condicionarem os resultados. Ao contrário, representa uma estrutura aberta à investigação e análise, que apenas mapeia e estrutura as relações (se houverem) e elementos que se pretende

pesquisar, bem como a direção da causalidade que, com base na teoria e em estudos prévios, se imagina encontrar empiricamente. Assim, a investigação se torna mais objetiva e com uma orientação mais clara, objetivando a melhor compreensão da análise proposta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desse trabalho se buscou 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 em três correntes teóricas, sendo elas: a Organização Industrial (OI), a Nova Economia Institucional (NEI) e a Economia dos Custos de Transação (ECT).

A partir do referencial teórico já citado se compreende que as análises podem ser construídas dadas as transformações contemporâneas pelas quais as cadeias produtivas leiteiras têm passado e as idiossincrasias – muitas vezes regionalizadas – dessas cadeias. 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 conseqüências sobre as configurações interorganizacionais (coordenação e governança) e, por conseguinte, sobre inovações, investimentos e desempenho da cadeia produtiva como um todo.

Tal modelo se mostra interessante tanto para agentes públicos como privados que tenham interesse no setor. Afinal, políticas de mercado regionalizadas e/ou ações da iniciativa privada voltadas ao setor podem se embasar no modelo aqui proposto.

Por fim, se deve esclarecer que tal modelo faz parte de uma tese de doutoramento que o tem como base metodológica. O esforço aqui apresentado coloca a disposição da comunidade acadêmica mais uma iniciativa de conversação entre as teorias que permeiam agronegócio e os cenários empíricos que se apresentam na

dinâmica atual na qual esses negócios se inserem. Fica aqui a exposição de mais uma iniciativa oriunda da academia brasileira em criar um modelo de análise que possa ser aplicado às diferentes realidades de um setor muito importante para a economia nacional.

REFERÊNCIAS

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

BAIN, J. S. **Industrial Organization**. Nova York: John Wiley e Sons Inc., 1968.

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

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

BREITENBACH, R.; SOUZA, R. S. Estruturas de mercado de fatores e governança na cadeia produtiva do leite: um estudo de caso do município de Ajuricaba-RS. In: XLVI CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL. Rio Branco - AC. **Anais...** SOBER: Rio Branco – AC, 2008.

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.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas, SP: Papirus, 1994.

CHANLAT, J. F. Análise das organizações: panorama da produção em língua francesa contemporânea (1950-2000). In: CHANLAT, J. F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Análise das organizações: perspectivas Latinas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

CHANLAT, J. F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Análise das organizações: perspectivas Latinas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

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

CROZIER, M.; FREDBERG, E. **L'acteur et le système**. Paris: Éditions du Seuil, 1977.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, Vol.6, n.3, Dez. 1999:147-161.

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.

FISCHER, C. What can economics learn from marketing's market structure analysis? Business Quest. **Journal of applied topics in business and economics**, Carrollton, Georgia USA, 1997. Disponível em <http://www.westga.edu/~bquest/1997>. Acesso em: 12 ago. 2009.

GOLDBERG, R. A. **Agribusiness coordination** - A systems approach to the wheat, soybean and Florida orange economies. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1968.

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.

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

LABINI, P. S. **Oligopólio e progresso técnico**. Tradução de Vittoria Cerbino Salles. 3 ed. São Paulo: Nova Cultura, 1988.185 p.

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.

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

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

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

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

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

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

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

RESENDE, M. BOFF, H. Concentração industrial. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.) **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

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

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

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.

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**. 3ªed. 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.