AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

CARACTERIZAÇÃO DE MERCADO E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL

Market characterization and governance structure of milk productive chain in Rio Grande do Sul northwestern region

RESUMO

A estrutura de mercado de fatores que predominou por muitos anos na cadeia produtiva do leite, nas diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul, foi a de monopsônio, em que, apesar de existirem várias empresas processadoras de leite, essas se localizavam de maneira que o agricultor não tinha mais do que uma opção de venda do seu produto. A partir de 2004, tem-se observado um significativo aumento no número de empresas processadoras de laticínio no Norte do estado do RS, concentrando-se em regiões que possuem fortes bacias leiteiras e gerando, consequentemente, aumento da concorrência para aquisição da matéria-prima leite *in natura*. Objetivou-se, nesta pesquisa,investigar as características das transações entre empresa processadora e agricultor, bem como a governança adotada na cadeia produtiva do leite (na localidade São Jorge, Ajuricaba-RS), a partir da mudança da estrutura de mercado de fatores de um monopsônio para um oligopsônio concorrencial. Para o alcance desses objetivos, especialmente no que se refere à seleção e análise do caso estudado, utilizou-se um referencial teórico construído a partir da teoria da Organização Industrial (OI) para a análise do mercado e sua estrutura; bem como da Nova Economia Institucional (NEI) e Economia dos Custos de Transação (ECT) para a análise das transações e governança da cadeia produtiva. Observou-se que a concorrência no local gerou modificações no comportamento dos agentes e aumento nos custos de transação, caracterizados pela maior frequência nas transações, aumento da incerteza e do oportunismo. Já a estrutura de governança adotada na estrutura de oligopsônio, comparada à adotada no ambiente de monopsônio, continuou híbrida, mas ficou mais próxima de uma governança via mercado.

Raquel Breitenbach
Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul-Campus Sertão
semprequeu@yahoo.com.br

Renato Santos de Souza
Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Maria
renatosdesouza@gmail.com

Recebido em 7/10/09. Aprovado em 29/9/10
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador Cientifico: Ricardo Pereira Reis

ABSTRACT

Concerning the milk production chain, the structure of monopsony in the market of factors has its domain for many years in the state of Rio Grande do Sul. It has been verified in the last years, especially from 2004, a significant increase in the amount of milk processing companies in the North of Rio Grande do Sul concentrated in regions which have strong milk basins. This fact provokes the increase of the concurrence between these companies related to the acquisition of their main raw material, the in-natura milk. It was identified a region in Ajuricaba town, RS, where historically just one company was responsible for the purchase of the raw material and, since 2004, several companies use to dispute markets for the milk produced in that location. The objective of the present research was to investigate in such a region how the concurrence in the acquisition of the raw material interfered in the transactions between processing company and farmer, and in its domain in the milk productive chain. The concurrence in that location brought changes for the people involved. To achieve these goals, especially with regard to the selection and analysis of the case study, I employed a theoretical framework built upon the theory of Industrial Organization (IO) to analyze the market and its structure as well as the New Institutional Economics (NIE) and Transaction Cost Economics (TCE) for the analysis of transactions and governance of the production chain. These changes raised the costs of transaction, characterized by a higher frequency in the transactions, caused by the increase of uncertainty, opportunism and consequently making a more limited rationale. As for the structure of domain adopted in the concurrence environment compared to the one adopted in the monopsony environment it remains hybrid but closer to governance via market.

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

Index Terms: milk production chain, governance, factor market structure.

1 INTRODUÇÃO

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

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

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

O fim da intervenção do governo no setor de laticínios fez com que aumentasse a concorrência entre as empresas, provocando redução nos preços, estratégias de lançamento de novos produtos e aumento no volume de produção, além de crescimento da oferta de produtos lácteos. Para Castro e Neves (2001) esse cenário veio acompanhado de mudanças na estrutura produtiva, com predominância de multinacionais e faturamentos industriais altíssimos.

Frente a essa concorrência, as empresas de laticínios apresentam diferentes estratégias comerciais a jusante e frente aos consumidores que são o alvo final de seus produtos. Por outro lado, a montante, ou seja, na relação com o produtor, também houve transformações, pois as indústrias buscaram aumentar o volume de captação com redução no número de produtores.

Diante desse cenário, vem sendo observado nos últimos anos, em especial a partir de 2004, um significativo aumento no número de empresas processadoras de laticínio no estado do Rio Grande do Sul, principalmente na parte Norte, concentrando-se em regiões que têm fortes bacias leiteiras, ou seja, locais com produção em escala significativa. Esse fato tem provocado, consequentemente, o aumento da concorrência entre essas empresas na aquisição da matéria-prima principal, que é o leite *in natura*.

Todas essas transformações permitiram que, em regiões distintas e do ponto de vista do produtor e do mercado local, se desenvolvessem diferentes estruturas de mercado de fatores na indústria de laticínios. Hoje observa-se que, em algumas regiões do RS, cuja relação entre empresa processadora de laticínios e agricultor é um monopsônio, ou seja, o agricultor possui na sua região apenas uma empresa interessada na aquisição da matéria-prima (apenas uma opção de venda do leite), enquanto que em outras, têm-se oligopsônios, em que o produtor tem várias empresas interessadas no seu produto (diversas opções de venda). As estruturas de mercado de fatores geralmente condicionam a ação dos agentes econômicos e impõem características próprias às transações, moldando as estratégias competitivas das empresas.

Objetivou-se, no presente trabalho, de forma geral analisar como se desenvolveu a intensificação da concorrência entre empresas processadoras, quais os efeitos sobre o comportamento dos agentes e sobre a governança da cadeia produtiva do leite, na localidade São Jorge município de Ajuricaba – RS. Já como objetivos específicos da pesquisa, podemos destacar: a) caracterizar a localidade estudada e relacionar a evolução da atividade leiteira na região com as mudanças institucionais na cadeia produtiva do leite; b) analisar quando, como e porquê começou a concorrência das indústrias de laticínios na região; c) identificar as razões estratégicas das empresas para tentar conquistar a captação do leite nessa localidade; d) identificar as forças competitivas da indústria na região estudada; e) analisar as consequências desse processo concorrencial para a empresa processadora e para os produtores, bem como os seus efeitos sobre a governança da cadeia; f) observar quais as principais mudanças na relação dos agentes econômicos a partir da mudança estrutural.

Para atender aos objetivos e propostos da pesquisa, foi necessário identificar um caso particular que apresentava essas características para análise. O caso escolhido foi a localidade São Jorge, na zona rural no município de Ajuricaba, RS. Essa localidade possui a bovinocultura de leite como uma atividade tradicional e muito importante social e economicamente. Social pela alta exigência de mão de obra, que faz com que diminua a migração rural-urbana. Econômica por permitir uma renda mensal e diversificada, com a qual a família se mantém (alimentação, saúde, educação, etc.), enquanto as demais atividades (basicamente soja e trigo) permitem uma renda para investimentos e para cobrir demais despesas.

A história da atividade leiteira na localidade é marcada por uma estrutura de mercado monopsônica, ou seja, apenas uma empresa processadora adquire a matéria-prima de inúmeros produtores/fornecedores. Atualmente, porém, o mercado local mudou significativamente e uma estrutura oligopsônica se estabeleceu. Juntamente com essa mudança estrutural, ocorreram alterações nas ações dos agentes econômicos, nas características das transações e na governança da cadeia, que são abordadas no presente artigo.

O presente artigo está composto por seis seções. Inicialmente, apresenta-se uma introdução ao tema

discutido no trabalho e a problemática que deu origem à pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos adotados. Num segundo momento, são apresentadas as empresas que operaram na região estudada e sua participação na evolução da produção, destacando o histórico do mercado de fatores marcado pelo monopsônio. Na seção seguinte, é feita uma análise da estrutura da indústria em questão. Posteriormente, são apresentadas as principais características da produção local e suas relações com o ambiente institucional. A quinta seção dedica-se à análise das características das transações entre os agentes e a estrutura de governança da cadeia adotada, fazendo a comparação entre a estrutura de mercados de fatores de monopsônio e a de oligopsônio concorrencial. Por fim, são apresentadas as principais relações entre as estruturas de mercado e a governança na cadeia produtiva do leite na região analisada.

2 METODOLOGIA

Com base nas características e na natureza da investigação, esse estudo se enquadra numa pesquisa qualitativa e utilizou o método do Estudo de Caso. Como instrumentos de pesquisa foram utilizadas a revisão de materiais bibliográficos, a observação e a entrevista (para obtenção de dados empíricos).

O município onde foi realizada a pesquisa pertence à mesorregião Noroeste do Estado, a qual tem a agropecuária como base da economia. Essa região vem investindo na bovinocultura de leite e é sede de grandes empresas processadoras já instaladas e de outras tantas que estavam se instalando quando da realização da pesquisa, visando a produção para os mercados nacional e internacional.

O local analisado é formado por unidades de produção familiares que desenvolvem diversas atividades agropecuárias. Nesse local, formou-se, nos últimos anos, um processo concorrencial entre empresas processadoras de laticínio, sendo que três delas captavam o leite até o momento de realização da pesquisa e disputavam essa "linha". Além dessas três empresas, observou-se a aproximação e a já realização de propostas para os produtores por parte de outras duas.

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

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

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

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

2º Momento: no primeiro semestre de 2007, foi aplicada entrevista para todos os agricultores que têm a atividade de bovinocultura de leite com fins comerciais e residem na "linha do leite," que estava sendo disputada pelas empresas processadoras, num total de 17 propriedades;

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

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

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão teórica teve, aqui o objetivo de trazer as principais teorias que deram legitimidade à pesquisa em questão, auxiliando na busca dos dados a campo e na interpretação dos mesmos. Inicialmente, com base na teoria da Organização Industrial, apresentaram-se questões sobre estruturas de mercado de fatores. Num segundo momento, com base na Nova Economia Institucional, tem-se um diálogo entre Custos de Transação e coordenação agroindustrial.

3.1 Estruturas de mercado de fatores de produção

A concorrência existente em uma indústria não depende apenas do comportamento dos atuais concorrentes, pelo contrário, tem raízes em sua estrutura básica. Nesse 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. Nesse trabalho foram eleitos como fatores fundamentais a serem utilizados para a definição das estruturas de mercado de fatores (matéria prima leite in natura) os seguintes condicionantes: Barreiras à Mobilidade; Substituibilidade do Produto (matéria-prima); Relacionamento com Concorrentes; Poder dos Compradores (Empresas Processadoras); Poder dos Fornecedores (Agricultores), e Concentração do Setor.

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

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

A competitividade entre as empresas estabelecidas no mercado pode se dar por formas diversas (descontos de preços, lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias, melhorias nos serviços, etc.) e quanto mais alta for, maior a limitação de lucratividade do setor (PORTER, 1986).

Pressão dos produtos substitutos - O princípio no qual se baseia esse fator é que todas as empresas em uma indústria estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos. Esses produtos substitutos diminuem os retornos possíveis de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Portanto, quanto mais atrativa a alternativa de preço-demanda oferecida por esses produtos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

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

Poder de negociação dos fornecedores - Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, seja ameaçando elevar preços ou a reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Quando esses fornecedores possuem poder, podem se apropriar da rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus preços.

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

3.2 Custos de Transação e coordenação agroindustrial

A Teoria dos Custos de Transação foi desenvolvida por Williamson (1985), a partir dos trabalhos pioneiros de

Coase, no ano de 1937. Uma importante contribuição sobre dos custos de transação é dada pelos autores Possas, Fagundes e Pondé (1998), ao trazer os principais pontos e características a serem considerados nessa teoria. Esses autores colocam que, na abordagem institucionalista das firmas e mercados, a busca de maior eficiência produtiva reflete-se nos padrões de conduta dos agentes e na forma pela qual as atividades econômicas são organizadas e coordenadas. Essa abordagem sugere que os formatos organizacionais ou estruturas de governança (firma, mercado ou redes, por exemplo) são resultado da busca de minimização dos custos de transação por parte dos agentes econômicos.

A teoria dos custos de transação tem como pressupostos básicos a racionalidade limitada dos agentes econômicos e o oportunismo presente em suas ações. São esses pressupostos a respeito da competência cognitiva dos agentes e de suas motivações que provocam o surgimento de custos de transações.

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

Possas, Fagundes e Pondé (1998) trazem a definição de oportunismo, com base no conceito construído por Williamson (1985), como a busca do interesse próprio com malícia, decorrente da presença de assimetrias de informação, que dão origem a problemas de risco moral e seleção adversa. A emergência potencial de oportunismo *ex-ante* e *ex-post*, ou seja, ações que por meio de manipulação ou ocultamento de intenções e/ou informações, buscam auferir lucros que alterem a configuração inicial do contrato, e podem gerar conflitos no âmbito das relações contratuais que regem as transações entre os agentes econômicos nos mercados.

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

O oportunismo pré-contratual é outro problema associado à presença de assimetria de informações. Surge como consequência do fato de alguns agentes econômicos deterem informação privada antes de se decidirem pela realização de um contrato com um outro agente, sendo que tal informação é do interesse desse agente. Nesse contexto, a presença de oportunismo e de racionalidade limitada podem gerar custos de transação.

Já a existência da racionalidade limitada provoca, consequentemente, a incapacidade de coletar e processar todas as informações necessárias à elaboração de contratos completos, pois se os agentes tivessem a capacidade de prever os eventos futuros, os contratos seriam desenvolvidos sempre perfeitamente. Isso demonstra que essas duas implicações (oportunismo e racionalidade limitada) são condições necessárias para o surgimento de custos de transação.

Para a teoria dos custos de transação, a unidade básica de análise é a transação. Para Williamson (1985), transação é o evento que ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável, sendo passível de estudo enquanto uma relação contratual, na medida em que envolve compromissos entre seus participantes, seja essa relação inter ou intrafirma.

Três atributos básicos, relatados por Azevedo (2000), definem a transação: a) frequência; b) incerteza; e c) especificidade dos ativos envolvidos, sendo esse último o principal elemento, na visão de Williamson (1985), responsável pela determinação do tipo de coordenação (mercado, firma, etc.) a ser realizada no ambiente econômico. Nesse caso, quanto maior for a especificidades dos ativos, mais provável será a opção de internalização da transação dentro da firma, através da coordenação via hierarquia ou através de redes (formas híbridas via contratos de longo prazo), ao invés do emprego do mercado como meio de coordenação.

A teoria desenvolvida por Williamsom traz quatro fatores como determinantes do surgimento de ativos específicos: especificidade de natureza locacional, ligada à exigência de proximidade geográfica entre as partes que transacionam, combinada com custos de transferir unidades produtivas caso haja troca de demandante ou ofertante; especificidades derivadas da presença de ativos dedicados, de modo que a expansão de capacidade produtiva é direcionada e dimensionada unicamente para atender à demanda de um conjunto de transações, implicando uma inevitável ociosidade no caso de interrupção da relação; especificidades de natureza física, associadas à aquisição de equipamentos dedicados para ofertar ou consumir os bens ou serviços transacionados, ou seja, unidades de capital fixo que são especializadas e atendem a requerimentos particulares da outra parte envolvida na

relação; e especificidades do capital humano, derivadas das diferentes formas de aprendizado, que fazem com que demandantes e ofertantes de determinados produtos acabem se servindo mutuamente com maior eficiência do que poderiam fazer com novos parceiros.

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

Já a incerteza é uma propriedade das transações que exerce influência sobre as características das instituições, na medida em que a maior ou menor capacidade dos agentes em prever os acontecimentos futuros pode estimular a criação de formas contratuais mais flexíveis, que regulem o relacionamento entre as partes envolvidas na transação. Tal flexibilidade é fundamental num contexto de incerteza, na qual o surgimento de eventos não antecipados implica a necessidade de mecanismos que viabilizem a adaptação da relação entre os agentes econômicos.

Essa questão dificulta agir com racionalidade frente ao futuro, pois os agentes econômicos formam expectativas de longo prazo subordinados à vigência de um estado de confiança que é subjetivo e volátil. Neste sentido, se existe incerteza quanto ao futuro, ela aumentará quanto maior for a defasagem temporal entre o momento da tomada de decisão e o da efetiva implementação de uma estratégia competitiva que busca se adequar aos princípios gerais de uma trajetória tecnológica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA

4.1 As Empresas que Operaram na Região Estudada e sua Participação na Evolução da Produção: histórico marcado pelo monopsônio

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

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

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

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

Essa transação teve repercussões na localidade estudada, onde a cooperativa responsável era a Cotrijuí. Quando a CCGL foi vendida, os próprios caminhões de coleta do leite passaram a pertencer à Avipal, e os agricultores passaram a comercializar seu produto sem serem esclarecidos de que o destino de sua produção mudara de empresa. Isso ocorreu porque as transações continuaram a ser intermediadas pela Cotrijuí, o que confundiu o agricultor, que não sabia quem realmente estava adquirindo seu produto, como se observa na declaração de um produtor: “É a cooperativa que trouxe a Avipal pra nós, nós mudamos que nem vimos [...] pra nós é sempre cooperativa” (agricultora se referindo a CCGL e posteriormente a Elegê).

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

Quando a Elegê assumiu a “linha de leite” pesquisada, continuou tendo a Cotrijuí como colaboradora até o ano de 2005, a qual intermediava as negociações e

persistia no trabalho iniciado no tempo da CCGL, que era de assessorar os produtores de leite, incentivando a especialização, o ganho de escala, a evolução tecnológica e o aumento da qualidade.

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

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

Com base nas entrevistas realizadas com os produtores rurais, observou-se que, se a Cotrijuí não deixasse de intermediar as negociações, a maioria dos agricultores não deixariam de fornecer o leite para a Elegê. Portanto, esse acontecimento é considerado fundamental para o estabelecimento da concorrência no local, visto que os agricultores passaram a dar abertura para o ingresso das demais empresas.

4.2 Forças Competitivas e Análise da Estrutura da Indústria

A concorrência existente em uma indústria não depende apenas do comportamento dos atuais concorrentes e tem raízes em sua estrutura básica. Nesse caso, o grau da concorrência em uma indústria depende de outros fatores competitivos básicos, os quais determinarão o potencial de lucro final, medido através do retorno em longo prazo do capital investido. Dentro desse contexto, a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria, é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa defender-se, da melhor forma possível, das forças competitivas, ou então influenciá-las em seu favor. Portanto, uma análise estrutural é essencial para a formulação de estratégias competitivas (PORTER, 1986, 1989, 1998).

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

Rivalidade entre os Concorrentes - No que se refere ao caso analisado, duas estruturas de mercado de fatores precisam ser consideradas. Em primeiro lugar o monopsônio[1], estrutura a qual predominou historicamente na região estudada; em segundo lugar o oligopsônio[2] (concorrencial), estrutura encontrada quando da realização da pesquisa e que imprimiu uma nova dinâmica ao ambiente. Na estrutura que predominava no período de realização da pesquisa, a rivalidade entre os concorrentes era alta, gerando disputas cerradas pelos fornecedores, especialmente a partir da guerra de preços.

Ameaça de entrada - No que se refere à esse determinante, observou-se que, no local estudado, a estrutura e a transação analisada (entre empresas

[1]**Monopsônio (monopólio na compra de insumos) -** Nessa estrutura de mercado existe somente um comprador para muitos vendedores dos serviços ou insumos, sendo que o poder de monopsônio, bem como o de monopólio, pode ser uma importante fonte de lucros para a empresa que o detém. Para Stigum e Stigum (1973), existem algumas condições para que um comprador se torne monopsonista: qualquer monopolista que usa um fator não utilizado na produção de outro bem será um monopsonista, ou seja, o único comprador ativo, do mercado em que o fator é vendido; e qualquer grande produtor tornar-se-á monopsonista em mercados regionais ou locais de fatores, em virtude da imobilidade de recursos (VASCONCELLOS; GARCIA, 2005).

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

processadoras e agricultor fornecedor) apresentam um alto grau de ameaça de entrada por parte de outras empresas.

Destaca-se que essas empresas (que ameaçam entrar no mercado) são de grande e pequeno porte, sendo que as grandes são entrantes potenciais com forte poder de mercado. Já os pequenos laticínios acabaram sendo incorporados por outras grandes empresas e não mais apresentam ameaças. Quando da realização da pesquisa, observou-se uma concorrência acirrada pela compra de leite no meio rural da região, inclusive com o ingresso de empresas de fora do Estado, que buscam leite no RS.

Durante a pesquisa foi possível visualizar três grandes entrantes potenciais - novas empresas que já estavam realizando contatos com os produtores - visando comprar o leite e acabaram por acirrar a concorrência no ambiente.

Um dos entrantes potenciais é a Nestlé/DPA que estava construindo um parque industrial em Palmeira das Missões – RS. Os investimentos são em torno de R$ 17 milhões na primeira etapa e R$ 70 milhões em uma ampliação posterior. Outra empresa processadora considerada entrante potencial nessa análise é a Embaré, que terá uma indústria em Sarandi - RS. Com investimento de R$ 234 milhões, visa produzir leite em pó e manteiga na primeira etapa, e, na segunda, produtos como leite condensado, bebidas lácteas e creme de leite.

O terceiro entrante potencial é a CCGL, com parque industrial na cidade de Cruz Alta– RS. Com investimento de R$ 118 milhões, a capacidade é para transformação de 1milhão de litros de leite ao dia e visa fabricar leite em pó e gordura do leite. O projeto prevê as segunda e terceira etapas com capacidade de processamento de 5 milhões de litros/dia.

Estes três entrantes potenciais, juntamente com o grupo Avipal (em processo de aquisição pela Batavo) em Ijuí, mais a Parmalat e a Bom Gosto em Augusto Pestana, demonstravam que a região preparava-se para a produção e industrialização em escala internacional do leite e seus derivados.

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

Pressão dos produtos substitutos - Destaca-se que esse fator não cabe à presente análise, já que não existe matéria-prima que substitua o produto leite in natura.

Poder de negociação dos compradores - Pode-se dizer que essa força é alta no caso analisado, devido ao poder de barganha, a concentração e ao maior acesso às informações por parte dos compradores (empresas processadoras). Além disso, as empresas compõem o elo que coordena a cadeia produtiva do leite e, estrategicamente, trabalham para que, mesmo num ambiente de concorrência, mantenham seu poder superior ao dos fornecedores.

Poder de negociação dos fornecedores - Pode-se dizer que no ambiente estudado, de forte disputa pelo leite, os fornecedores possuem poder de negociação maior que em ambientes de monopsônio. Mas esse poder é menor que o das empresas, pois os fornecedores são em grande número e pouco concentrados (menos que as empresas processadoras para a qual vendem sua produção). Por outro lado, como não necessitam disputar com outros produtos substitutos para venda nas empresas, têm várias opções de comercialização; seu insumo é importante para o negócio da mesma; e representam uma ameaça de integração para frente, isso aumenta um pouco o poder de negociação.

4.3 Características da Produção e Ambiente Institucional na Região do Estudo

Quando da realização da pesquisa, os fornecedores de leite da região analisada puderam ser caracterizados em dois grupos distintos, tendo como critério de classificação: a qualidade da matéria-prima produzida; tecnologias adotadas; importância dada à atividade leiteira na propriedade; características administrativas da unidade produtiva; meios de buscar informações acerca da atividade leiteira; escala produtiva; grau de profissionalização da atividade e relação desses com as empresas processadoras de leite. No Quadro 1, são descritos os dois grupos identificados na região de estudo durante o processo de pesquisa e as características que os diferenciam.

A bovinocultura de leite é uma atividade tradicional na região estudada. A memória popular local relata a existência da produção leiteira desde a década de 40, estendendo-se até os dias atuais. A evolução histórica dessa atividade demonstra existir na localidade duas fases

QUADRO 1 – Características das unidades produtivas analisadas.

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

Fonte**:** Elaborado pelos autores, com base nos resultados da pesquisa.

distintas. A primeira fase (de 1940 até início dos anos 90) foi marcada por muitas décadas de estagnação tecnológica e de baixa valorização do produto. Já a segunda (da década de 90 até o ano de 2007), é caracterizada por uma significativa evolução no que se refere à tecnologia e qualidade do produto, além de mudanças nas características das transações entre agricultor e empresa processadora, a partir da intensificação da concorrência na aquisição da matéria-prima local.

Essas fases podem ser compreendidas através da análise da estrutura institucional do setor lácteo estabelecida no Brasil durante estes períodos, e que são descritas no Quadro 2.

Existem duas fases bem distintas na história da produção na localidade estudada e que são explicadas por um ambiente institucional vigente no mercado. Primeiramente, a produção no setor é marcada pela alta regulamentação e, posteriormente, pela desregulamentação, abertura comercial e implantação do Plano Real, fatores esses que contribuíram para o avanço do setor por um lado e, por outro, a desistência da atividade por muitos agricultores.

4.4 Características das Transações entre os Agentes e Governança da Cadeia: do monopsônio ao oligopsônio concorrencial

Para a descrição das características das transações, bem como da governança adotada na cadeia produtiva do leite na região analisada, utilizou-se como base a Economia dos Custos de Transação. A ECT foi desenvolvida por Williamson (1985), a partir dos trabalhos pioneiros de Coase, no ano de 1937. 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.

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

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

Apesar da inexistência de contratos formais, puderam ser observadas relações mais sólidas entre os agentes. Esse último tipo de relação é muito raro na região

QUADRO 2 – Evolução da produção no local estudado e a estrutura institucional vigente.

	1ª Fase: Estagnação tecnológica e preço baixo ao consumidor - 1940 até início dos anos 90	**2ª Fase: Concorrência na indústria e crescimento tecnológico - década de 90 até 2007**
Características da Localidade	Atividade leiteira presente na maioria das propriedades. Baixa exigência por parte das empresas quanto à qualidade do leite nas propriedades. Produção de subsistência com venda de excedentes. Produção não especializada e rudimentar. Baixo nível tecnológico. Matéria-prima de baixa qualidade. Produção instável. Retornos financeiros e investimentos baixos. Administração Tradicional.	Diminuição do número de propriedades produtoras de leite. Pressão das empresas sobre os produtores para o aumento da quantidade e da qualidade do leite. Alto investimento em tecnologia, genética, alimentação e estrutura. Busca de ganhos de escala. Produção especializada. Melhoria da qualidade do leite. Produção mais estável. Aumento dos retornos financeiros. Administração predominantemente empresarial.
Estrutura institucional vigente	Baixa regulamentação sanitária. Alta regulamentação governamental da cadeia produtiva. O Estado controlava o mercado, regulando importações e/ou tabelando os preços. Reajuste dos preços abaixo da inflação. Decadência dos valores pagos ao produtor. Baixo poder aquisitivo da população que gerava baixa demanda.	Regulamentação sanitária mais rígida. Fim do tabelamento de preços e entrada de novas empresas no mercado. Redução da regulamentação governamental. Os preços se tornaram mais atrativos para investimentos, sejam para as empresas processadoras ou para os agricultores. Aumento do poder aquisitivo da população e ampliação do consumo a partir do Plano Real. Abertura comercial (MERCOSUL) facilitando o fluxo de transações com o exterior.

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

estudada e ocorre quando o agricultor teve algum problema financeiro e não teve outra opção plausível a não ser recorrer à empresa para pedir auxílio.

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

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

Com o advento da concorrência, as negociações passaram a ser mensais e eram estabelecidos contratos informais de um mês, com o preço preestabelecido. Durante a realização da pesquisa observou-se que, caso o agricultor não contate a empresa no final do mês para renegociação das cláusulas do contrato informal, o preço não muda e permanece, na maioria das vezes, abaixo da média das demais propriedades com características próximas e que negociam seu produto mensalmente (refazem seus contratos informais). Como foi citado por um agricultor, referindo-se a essa negociação: “se ficar quieto, deixam o cara pra trás”. Observou-se que, mesmo estando satisfeitos com os preços, já que esses estavam acima da média de anos anteriores, os agricultores precisam demonstrar insatisfação, para que o preço aumente e/

ou não diminua, ou seja, pressionam e ameaçam a empresa visando melhor remuneração do produto.

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

Quando da realização da pesquisa, as políticas de formação de preço pareciam estar indefinidas ainda, tanto para o produtor quanto para as empresas. Como já destacado, a quantidade era o fator principal que ditava o preço, mas as empresas pareciam adotar como estratégia a flexibilização das negociações, adaptando suas políticas às necessidades e/ou exigências do fornecedor. Com isso, nota-se que as empresas enfrentavam um período de formulação/reformulação de suas estratégias, como no caso do oferecimento de financiamentos, incentivo à inseminação artificial (com subsídios), entre outros itens, que passaram a ser ofertados com o advento da concorrência, mas oferecidos e aceitos apenas por alguns poucos fornecedores.

Até o momento da realização da pesquisa, o único critério que vinha definindo a decisão dos agricultores de optar em vender seu produto para uma ou outra empresa era o preço ofertado por elas, sendo que esse difere de um produtor para outro, com base, principalmente, na quantidade produzida.

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

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

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

A seguir serão descritas, a luz da Economia dos Custos de Transação, as principais características das transações entre os agentes a partir do estabelecimento da concorrência na região e a formação da estrutura de oligopsônio. A ECT tem como variáveis de análise os pressupostos comportamentais (Oportunismo e Racionalidade dos agentes econômicos) e os atributos/ características das transações (a Incerteza e a Frequência das Transações e a Especificidade dos Ativos).

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

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

Outro comportamento oportunista da empresa é o pagamento do preço tratado com o produtor apenas nos

primeiros meses e, posteriormente, alegando motivos diversos, fazer sequentes diminuições, quando o preço pode vir a se igualar ao recebido pela empresa em que o produtor entregava o produto anteriormente, ou até ser inferior a esse.

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

Alguns produtores da localidade também se comportam de forma oportunista. Esse comportamento se dá por aqueles que vendem a produção para empresas que não fazem a análise da qualidade e composição do leite por propriedade. Alguns produtores adicionam água ao produto e/ou colocam leite "contaminado" com antibiótico juntamente com o leite a ser comercializado. Isso já foi observado por uma das empresas, que ao fazer a análise do leite contido no caminhão, observou altas taxas de água no leite e, algumas vezes, a presença de antibiótico. Quando esse último fato acontece, a empresa processadora perde todo o produto contido na carga contaminada.

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

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

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

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

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

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

A existência do Conselho Paritário de Produtores / Indústria de Leite (CONSELEITE), contribui para o aumento das informações do agricultor por meio de sinalizações sobre o mercado. Esse conselho é constituído de representantes de laticínios e representantes de produtores. Parte do princípio que a indústria e o produtor têm interesses comuns que são mutuamente necessários, um lado não vive ou sobrevive sem o outro. Ambos, legitimamente, perseguem a lucratividade e o progresso e buscam satisfazer o consumidor, estejam esses localizados no próprio Estado ou até mesmo fora do País. Portanto, objetiva-se reduzir conflitos entre produção e a agroindústria de lácteos, oferecendo-se subsídios à formação de cotações do setor, estabelecendo-se parâmetros e divulgando-se um preço médio referência do leite-padrão, a ser pago ao produtor rural.

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

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

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

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

Atrelado a isso, como se viu anteriormente, o oportunismo é alto e a racionalidade dos agentes limitada, o que aumenta o grau de incerteza nas relações. A aceitação da hipótese de que os agentes podem se comportar de forma oportunista, o que ocorre com frequência no local estudado, combinado à presença de racionalidade limitada, fixa um componente de incerteza nas relações comerciais, já que se torna impossível prever com exatidão o comportamento dos agentes mesmo após a realização de contratos informais.

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

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

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

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

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

A existência dessas especificidades faz com que as empresas processadoras se localizem próximas a "bacias leiteiras" de grande potencial e busquem "linhas de leite" que possuem agricultores próximos um dos outros e com produção significativa. Isso é observado no caso estudado, em que as grandes empresas localizam-se em pontos estratégicos buscando fornecedores potenciais. A localidade de estudo apresenta as características mencionadas (agricultores próximos um dos outros e com produção significativa), colaborando para o aumento da concorrência entre as empresas.

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

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

Como pode ser observado, o aumento da concorrência causou, consequentemente, a ampliação nas

incertezas, com acréscimo no comportamento oportunista (especialmente por parte do fornecedor) e na assimetria de informações, em que as empresas pedem sigilo nas negociações e não têm clareza nas políticas de formação de preço. Além disso, aumentou também a frequência nas transações, já que, posteriormente ao advento da concorrência na aquisição da matéria-prima, essas se tornaram mensais. Esses fatores apontam para um significativo aumento nos custos de transação.

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

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

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

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

QUADRO 3 – Custos de transação e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite, num ambiente de monopsônio e de oligopsônio concorrencial.

Fatores que afetam os Custos de Transação			**Governança da cadeia**	
	Monopsônio	**Oligopsônio Concorrencial**	**Monopsônio**	**Oligopsônio Concorrencial**
Atributos das Transações			Eram estabelecidos contratos informais de longo prazo, visto que não havia outra opção de venda para o agricultor. Nesses contratos eram acordados quantidade e qualidade, sendo que o preço variava com base nessas duas características e por fatores diversos alegados pela empresa. A empresa tinha política de assistência técnica e financiamento. O preço recebido pelo produto era conhecido pelo fornecedor após entregá-lo o mês todo.	São estabelecidos contratos informais de um mês, em que são acordados a quantidade e o preço do produto anteriormente à entrega do mesmo. A qualidade não é testada e políticas de financiamento não são aceitas pelos produtores. Estes podem trocar de comprador sempre que acharem mais vantajoso, mas primam pelo contato de longo prazo e, para isso, fazem ameaças constantes às empresas para que cubram a oferta de outras.
Frequência	Frequente	Tornou-se mais frequente		
Incerteza	Presente mais para o fornecedor	Presente para ambos os agentes		
Especificidade dos ativos	Elevada especificidade locacional e temporal	Reduziu para o agricultor		
Pressupostos das Transações				
Racionalidade Limitada	Presente	Presente		
Oportunismo	Alto por parte da empresa	Presente em ambos os agentes		

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos resultados da pesquisa.

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

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

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

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

Como pode ser observado no Quadro 3, embora tenham aumentado os custos de transação, caracterizados pela maior frequência nas transações, pelo aumento da incerteza, do oportunismo e, consequentemente tornando a racionalidade mais limitada, a estrutura de governança adotada no ambiente de concorrência, comparada a adotada no ambiente de monopsônio, continuou híbrida, mais ficou mais próxima de uma governança via mercado.

Afirma-se isso, visto que o preço tornou-se o único fator de decisão do fornecedor de vender sua produção para um ou para outro comprador, não tendo influência na sua decisão outras estratégias de governança adotadas antes pelas empresas, como, por exemplo, o pagamento pela qualidade do leite, financiamentos e assistência técnica.

5 CONCLUSÕES

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

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

A concorrência no local gerou modificações no comportamento dos agentes. Essas mudanças fizeram com que aumentassem os custos de transação, caracterizados pela maior frequência nas transações, pelo aumento da incerteza, do oportunismo e da assimetria informacional. Já a estrutura de governança adotada no ambiente de oligopsônio concorrencial, comparada à adotada no ambiente de monopsônio, continuou híbrida, mas ficou mais próxima de uma governança via mercado. Afirma-se isso, visto que o preço tornou-se o único fator de decisão do fornecedor de vender sua produção para um ou para outro comprador, não tendo influência na sua decisão outras estratégias de governança adotadas antes pelas empresas, como, por exemplo, o pagamento pela qualidade do leite, financiamentos e assistência técnica. Combinado a isso, surgiu a necessidade de renegociação do produto mensalmente, com a elaboração de contratos informais de curto prazo.

No entanto, o aumento da concorrência gerou transformações importantes na cadeia e modificou a região estudada. Os produtores, acostumados com um ambiente de monopsônio, aprovaram a estrutura de oligopsônio, visto que os preços melhoraram, bem como seus sistemas produtivos, que ganharam novas tecnologias e maior atenção da mão de obra familiar, inclusive com o retorno de jovens do meio urbano para trabalhar na atividade que, combinada com outros fatores conjunturais, tornou-se lucrativa e, consequentemente, estimula o empenho e a dedicação do pessoal.

Com a nova forma de negociar, na qual as transações são realizadas mensalmente na maioria dos casos, a relação entre as partes fica mais próxima. Os representantes das empresas vão até a casa do produtor, o qual passa a conhecer um pouco da realidade da empresa, e vice versa. Na opinião das empresas, essa situação gera insegurança

quanto à quantidade de matéria-prima que terá disponível no próximo mês. A relação entre agricultores piorou, devido à exigência das empresas para que esses não revelem uns aos outros o quanto recebem pelo produto, gerando um clima de desconfiança.

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

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

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

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

O presente trabalho apresenta algumas limitações. Entre elas podemos citar as significativas transformações na conjuntura da cadeia produtiva do leite no período de realização da pesquisa, que interferiam no local estudado. Entre as consequências dessa conjuntura, ocorreu o aumento do preço pago ao produtor pela matéria-prima, isso impossibilitou definir até que ponto o aumento recebido pelo produto na localidade foi devido à concorrência ou à conjuntura. Além da concorrência, os demais fatores que contribuíram para o aumento do preço foram: queda na produção mundial de leite, devido a anos consecutivos de estiagens na Austrália e Nova Zelândia; redução significativa dos subsídios sobre produtos lácteos na União Européia; aumento do consumo de leite no Brasil, e redução da produção na Argentina devido a ajustes internos.

6 REFERÊNCIAS

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

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

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

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

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

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

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

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