



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.*



ESTRUTURA DE MERCADO E COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS PRODUTORAS DE SEMENTES DE SOJA DA REGIÃO SUL DE MATO GROSSO

**LUCIEL HENRIQUE DE OLIVEIRA; REINALDO MESQUITA
CASSIANO;**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

SÃO PAULO - SP - BRASIL

luciel@uol.com.br

APRESENTAÇÃO SEM PRESENÇA DE DEBATEDOR

SISTEMAS AGROALIMENTARES E CADEIAS AGROINDUSTRIAIS

**Estrutura de mercado e competitividade das empresas produtoras de
sementes de soja da região Sul de Mato Grosso**

Grupo de Pesquisa: Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais

RESUMO – Este artigo analisa a estrutura de mercado e a competitividade das empresas produtoras de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso. Após analisar a estrutura de mercado, o estudo objetivou analisar e classificar as estratégias utilizadas e a competitividade das empresas produtoras de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso, por meio das estratégias genéricas de Porter (1986), identificando os principais fatores de influência na competitividade e na elaboração destas estratégias. Para um melhor entendimento da estrutura de mercado faz-se necessário a mensuração do seu grau de concentração, por meio do Índice de Hirschman–Herfindahl (IHH). Os resultados observados, quanto ao nível de concentração das empresas produtoras de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso, evidenciam uma concentração de mercado, com uma tendência de uma concorrência oligopolista, com conseqüente aumento da competitividade.

Palavras-chave: Concentração de Mercado, Concorrência, Índice de Hirschman–Herfindahl (IHH).

1. INTRODUÇÃO

O processo de concentração industrial se consolidou no início do século XX, e se tornou mais robusto ao longo do tempo e muito mais intenso a partir dos anos 80, com a intensificação do processo de fusões e aquisições o que se tornaram as fronteiras econômicas muito mais extensas. Estas situações consolidam as estruturas de monopólios e oligopólios que se tornam cada vez mais estáveis ultrapassando as fronteiras dos países (FRAGA e MEDEIROS, 2005).

Os mercados agrícolas têm sido apontados como exemplos de mercados competitivos, pois é grande o número de produtores e produtos relativamente homogêneos, além da facilidade de entrada de novos concorrentes e de informações tecnológicas acessíveis à maioria dos participantes.

Para aumentar sua produtividade e, principalmente, sua atuação nesse mercado altamente competitivo, os agricultores da região sul de Mato Grosso têm-se utilizado de parcerias com diversas entidades, como a Embrapa, a Associação dos Produtores de Sementes de Mato Grosso – APROMAT e a Fundação de Apoio à Pesquisa Agropecuária de Mato Grosso - FMT. Essa parceria obteve tanto sucesso que, na safra 99/2000, Mato Grosso passou a ser o maior produtor de soja do país. Segundo Tavares (2004), nos últimos 10 anos, a produtividade no Mato Grosso chegou a alcançar 3.050 kg por hectares no ano de 2000/01, caindo para 2.900 kg em 2002/03, em consequência de problemas climáticos, ultrapassando o Estado de Illinois nos EUA e a província de Córdoba, na Argentina.

De acordo com Cunha (2004), Mato Grosso se destaca como maior produtor de algodão e soja é também o segundo maior produtor de arroz, quarto maior produtor de girassol, quinto maior produtor de milho e o sexto maior produtor de cana-de-açúcar. Isso sem falar em outras culturas como o trigo, a uva, o maracujá e várias outras que estão se destacando. Este crescimento aparece também na arrecadação do ICMS que cresceu de R\$ 65.044.467,74 em 2000 para R\$ 93.649.633,00 em 2003, ou seja, aumentou cerca de 40% em três anos.

A parceria mencionada foi e está sendo tão importante para o desenvolvimento do estado de Mato Grosso que hoje o Estado é o maior produtor de algodão do país. Segundo Ming (2004), Mato Grosso, que, na safra 1990/91 detinha apenas 5% da produção nacional de algodão, na safra 2003/04 foi responsável por 45% da produção de algodão nacional. Outro fato importante a ser destacado é em relação à produtividade que, em Mato Grosso, chega a 1,4 toneladas por hectare. Nos Estados Unidos, o índice é de 0,8 toneladas por hectare, enquanto a média brasileira é de 1,2 toneladas por hectare.

A produção agrícola tem apresentado mudanças impactantes, tais como deslocamento geográfico para os cerrados, aumento do tamanho médio das fazendas, incorporação de novas tecnologias (plantio direto, soja oriunda de biotecnologia etc.) e crescimento da produção, especialmente em novas fronteiras associadas ao desenvolvimento de novos corredores de exportação (LAZZARINI e NUNES, 1999).

Submetida a esse ambiente globalizado e altamente competitivo, a agricultura passa por importantes mudanças e, ao mesmo tempo, busca readequar suas estratégias visando obter ganhos de competitividade.

Para Marcovitch (1999), a agricultura, passados mais de sete mil anos, continua em busca de novos horizontes, de compreender as flutuações dramáticas que se processam nos seus vários âmbitos ano a ano, o que, em nossa época, exige dos gestores da agroindústria e do *agribusiness*, em geral, uma grande sensibilidade estratégica. Vale citar o exemplo dos egípcios, que já empregavam a palavra prospectiva e usavam o ícone da girafa para representá-la: pés no chão, pescoço esticado e cabeça olhando para todas as direções. Essa postura permeia até os dias atuais.

Nesse novo cenário de globalização, alta qualidade e bom serviço não são mais considerados fatores-chave para o sucesso empresarial num ambiente altamente competitivo.

Para Kotler (1997), a empresa que estiver calcada somente em qualidade e bom serviço como um diferencial competitivo estará fadada ao fracasso, pois esses atributos, sozinhos, não garantem o sucesso empresarial. Hoje, qualidade e serviço são considerados *commodities*, é tido pelos clientes como atributos comuns, vistos como uma obrigação da empresa e não como um diferencial frente aos concorrentes.

Este estudo foi elaborado com o objetivo de investigar a estrutura de mercado das empresas produtoras de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso, por meio da mensuração do seu grau de concentração, e assim caracterizar o tipo de concorrência das empresas deste setor. Após analisar a estrutura de mercado, o estudo objetivou analisar e classificar as estratégias utilizadas e a competitividade das empresas produtoras de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso, por meio das estratégias genéricas de Porter (1986), identificando os principais fatores de influência na competitividade e na elaboração destas estratégias.

2. CARACTERÍSTICAS E ESPECIFICIDADE DO MERCADO DE SEMENTES DE SOJA EM MATO GROSSO

O Brasil desenvolveu e mantém a melhor tecnologia do mundo para a produção de sementes de soja em ambiente tropical. Este fato contribuiu diretamente para a condição alcançada pelo país, hoje um dos maiores produtores mundiais do grão, e justifica o crescimento da cultura no cerrado brasileiro na última década (ANUÁRIO BRASILEIRO DE SOJA, 2004,).

O uso de semente de boa qualidade é indispensável para a obtenção de uma lavoura com um alto potencial produtivo (BOLETIM DE PESQUISA DE SOJA, 2003, p. 226). A semente, como produto biológico, desempenha papel importante na agricultura. Serve de ponto de partida das lavouras e também representa o produto final, a produção (ZORATO, 2001).

Para o pesquisador José de Barros França Neto, da Embrapa Soja, o fator tecnologia é um diferencial marcante do Brasil frente aos demais países concorrentes, como os Estados Unidos e a Argentina. Estes até tem condições de clima mais favoráveis para a produção de sementes, mas não dominam a tecnologia para o clima tropical. Ofertar 1,6 milhão de toneladas de sementes de qualidade, produzidas em ambiente tropical, para uma única safra, como é o caso brasileiro, é um desafio que o Brasil está vencendo (ANUÁRIO BRASILEIRO DE SOJA, 2004).

Segundo França Neto, os pioneiros produtores do Centro-Oeste aprenderam uma lição por conta dos prejuízos que tiveram, ou seja, é muito mais barato comprar sementes do que tentar produzi-las ou arriscar o uso de grão próprio. A exigência de toda esta tecnologia para a produção de sementes em clima tropical motivou a criação de ampla estrutura de sementeiros e de origem, além das fundações de apoio à pesquisa nesta área (ANUÁRIO BRASILEIRO DE SOJA, 2001).

Os produtores rurais estão mais cientes de que necessitam semente de alta qualidade e cada vez mais procura os laboratórios de análises para ajustar as recomendações indicadas aos lotes adquiridos (ZORATO, 2001).

Mato Grosso é o Estado que mais produz soja no país. Este desempenho se deve à competência dos produtores, aos cultivares adaptados e às terras propícias à

mecanização, em que a semente de qualidade constitui o elo vital para o sucesso da cadeia produtiva (MASSEY, 2004).

Há uma enorme área produtora de soja-grão no Mato Grosso e uma pequena região propícia à produção da soja-semente. Por isso, os sementeiros procuram lavouras acima de 700 metros, com temperatura média mais amena e umidade relativa do ar mais baixa durante o período de armazenamento – de abril a setembro. Segundo o presidente da Associação dos Produtores de Sementes do Mato Grosso, Edeon Vaz Ferreira, estas condições são encontradas na Serra da Petrovina, em parte da região Sul do Estado, em algumas áreas perto de Rondonópolis, em Primavera do Leste, em Campo Verde, Sapezal e em Campo Novo do Parecis (MASSEY, 2004).

Os maiores produtores de sementes de soja de Mato Grosso estão na região sul do Estado, localizados na Serra da Petrovina, entre os municípios de Pedra Preta e Alto Garças. Na região, as empresas de sementes Adriana, Bom Jesus, Girassol, Petrovina, Polato, Ponta Verde e Tropical, entre outras, encontram condições climáticas ideais para a cultura. “As empresas produtoras de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso são responsáveis por aproximadamente 85% da produção do Estado. Em contrapartida, Mato Grosso é responsável, atualmente, por 31% do total de sementes do país” (ZORATO e ASTAFEIF, 2000).

O setor sementeiro no Brasil tem um grande potencial. E é preciso projetá-lo no mercado internacional para exportação, maximizando nossas vantagens comparativas de produção. Temos sol o ano todo, água para irrigar na época da seca e agricultores tecnificados. E podem-se produzir sementes básicas e matrizes certificadas para os países do hemisfério norte durante o seu inverno, gerando no campo as riquezas e divisas para o país (MIYAMOTO, 2001).

O sucesso do agronegócio inicia pela escolha de uma boa semente. Com cultivares adaptadas e resistentes, todos os insumos podem demonstrar eficiência e a partir daí, incrementar-se os rendimentos na atividade rural (MIYANOTO, 2001).

Segundo Zorato e Astafeif (2000), a produção de sementes de soja em Mato Grosso, até o início da década de oitenta, foi considerada inviável em função das condições climáticas desfavoráveis na época de colheita, problemas para conservação das sementes, solo com baixa fertilidade, entre outras dificuldades. Este conceito de inviabilidade foi modificado pelos produtores que acreditaram na possibilidade de que uma devida correção do solo e investimentos em equipamentos de secagem e beneficiamento pudessem apresentar boa qualidade de sementes. Estes desafios fizeram com que os produtores se organizassem de forma diferenciada e buscassem encontrar soluções para os problemas, sempre fundamentados nas pesquisas de diversas entidades do Brasil. Com tais procedimentos, colocaram o Estado como grande produtor de sementes de alta qualidade para o cerrado.

Nesse sentido, a Fundação MT (franqueadora), a APROSMAT (laboratório) e a UNISOJA (empresa que congrega os sementeiros) adotaram, no ano de 2000, o Certificado de Qualidade, para os lotes que se enquadrem dentro dos padrões estabelecidos no Sistema de Qualidade em Sementes (SQS). Envolvidas, estas entidades e os produtores buscam alternativas para alcançar os objetivos do SQS, ou seja, agregar e assegurar a qualidade das sementes ao cliente-produtor de grãos e permitir que este obtenha produtividade e rentabilidade para transformar-se num empresário agrícola cada vez mais competitivo (ZORATO e ASTAFEIF, 2000).

3. ESTRUTURA DE MERCADO

A abertura da economia estimulou a concorrência em todos os setores, e a promulgação da Lei nº 8.884, de 1994 criou condições para garantir a defesa da concorrência no país (SALGADO, 1997). Procura-se evitar, assim, que as empresas estabelecidas abusem de suas posições dominantes, impondo restrições à competição nos mercados em que atuam, ou ainda incrementem seu poder de mercado por meio de alianças ou fusões com empresas concorrentes. Assim, as políticas de defesa da concorrência, além de coibir que as barreiras suprimidas pelo governo sejam recompostas pelos agentes com elevado nível de poder econômico, propõe-se a criar uma cultura concorrencial entre produtores e consumidores, cujas normas de competição passam a ser necessárias para garantir a própria existência do mercado (CONSIDERA; ARAÚJO, 2002).

A regulação do mercado, especialmente em setores em que a estrutura do livre mercado apresenta elevado grau de concentração – visto que concentrar é restringir o espaço de mercado – é uma condição indispensável garantir um adequado ambiente concorrencial. A presença do Estado na organização da economia aumentou significativamente no mundo atual com os danos causados pelas grandes concentrações ao mercado, notadamente diante da possibilidade de ocorrer um dano potencial para as outras empresas que estavam atuando no citado mercado. A concentração deve ser vista como uma ação que, mesmo quando não inviabiliza a concorrência, altera o nível de competição, prejudicando em última instância o consumidor.

A regulação de setores específicos na economia tem como propósito corrigir eventuais falhas de mercado. O mercado se apresenta como instrumento essencial para atender as demandas materiais do ser humano, atuando como poupador de recursos e tempo, na medida em que permite a troca entre pessoas de uma maneira impessoal. Os mercados são instituições humanas que funcionam apoiadas num conjunto de regras sociais que variam no tempo e no espaço. Assim, o mercado para cumprir a função, como as demais instituições humanas, necessita de que determinadas normas sejam preservadas, entre as quais destacamos duas: a liberdade de concorrer no mercado e a autonomia de escolha do consumidor. Para que ocorra o funcionamento adequado do mercado é preciso que o Estado disponha de instituições de salvaguarda sólidas na área de defesa da concorrência (MATIAS-PEREIRA, 2003).

As estruturas de mercados se diferenciam tanto pelo número de compradores e/ou vendedores envolvidos quanto pela homogeneidade ou não do produto transacionado (GRAWUNDER, 1996, p. 115). O mercado de automóveis caracteriza-se pela existência de um pequeno número de vendedores e grande número de compradores, e o produto é não homogêneo, isto é, diferenciado. Na cadeia produtiva de produtos agrícolas é possível observar diversas estruturas de mercado. De um lado, nas transações de produtos não elaborados existe grande número de vendedores (os produtores rurais), com produtos homogêneos, vendendo para um número não muito grande de compradores (as agroindústrias). Estes, por outro lado, vendem o produto transformado, às vezes diferenciado, para grande número de compradores (GRAWUNDER, 1996, p. 116).

De acordo com Grawunder (1996, p. 116), os mercados podem ser classificados em dois grandes blocos: concorrência perfeita e concorrência imperfeita. A concorrência perfeita é caracterizada por uma estrutura em que um produto homogêneo tem elevado número de compradores e vendedores. Assim, a atuação isolada de um comprador ou de um vendedor não exerce influência neste mercado. Já a concorrência imperfeita caracteriza-se por qualquer diferenciação da anterior. São mercados de concorrência imperfeita aqueles em que ou existe diferenciação do produto ou o número de compradores ou vendedores não é grande.

Para um melhor entendimento da estrutura de mercado faz-se necessário a mensuração do seu grau de concentração. Parré e Siva (2002, p. 114) afirmam que a concentração industrial está intimamente ligada à competição. Num mercado onde se percebe a existência de um pequeno número de grandes empresas, a competição entre elas pode desfavorecer o consumidor final. O pequeno número de empresas pode favorecer a tomada de decisão de forma interdependente, principalmente no que se refere aos preços.

4. COMPETITIVIDADE e ESTRATÉGIA COMPETITIVA GENÉRICA

Para Levy (1990, p. 19), “a estratégia competitiva não é nem responsabilidade, nem patrimônio de nenhuma área em particular, mas de todas em conjunto. Desse modo, os diversos setores da organização interagem e se fertilizam mutuamente em busca da vantagem competitiva.”

O posicionamento de uma empresa dentro de seu setor implicará em uma rentabilidade abaixo ou acima da média, independente de a estrutura organizacional ser favorável ou desfavorável, assim como a rentabilidade ser modesta ou não. A organização obtém vantagem competitiva sustentável quando consegue estabelecer em longo prazo um desempenho acima da média.

Para Porter (1997), existem somente duas maneiras de se obter vantagens competitivas: custos baixos e diferenciação. A combinação desses dois tipos básicos de vantagem competitiva e o escopo de atividades levam a três estratégias genéricas, que são: a) Liderança no custo; b) Diferenciação; c) Enfoque. Pode-se ainda considerar um quarto tipo, que seria um “meio-termo”.

Enquanto as estratégias genéricas de liderança no custo e diferenciação procuram um conjunto maior de segmentos para obter a vantagem competitiva, a estratégia do enfoque atua em um segmento menor e visa à obtenção de uma vantagem competitiva através de custo ou diferenciação.

A combinação desses fatores de influência vai dizer se a empresa tem condições de crescer mais do que as dos concorrentes.

Portanto, a vantagem competitiva é decorrente do conjunto de ações estratégicas determinadas pelos seus gestores, as quais visam a um desempenho superior nos fatores determinantes e críticos de sucesso, no âmbito do cliente em relação aos concorrentes. Essas ações se concentram nos aspectos que definem a opção de compra dos clientes e que são denominados fatores críticos de sucesso.

4.1 Liderança no custo

Para Porter (1986), a liderança no custo foi a primeira estratégia, que se tornou bastante comum nos anos 1970, através da popularização da curva de experiência, com a qual os custos se minimizam em decorrência da experiência adquirida com o tempo. Tem como objetivo tornar a organização mais competitiva em decorrência de rígidos controles de custos e despesas gerais, além de não permitir a formação de contas marginais dos clientes. Ressalta-se que as fontes desse baixo custo variam e dependem da estrutura organizacional.

A curva de experiência, às vezes, é uma frágil barreira à entrada no setor agrícola – mais especificamente de produção de soja. O novo concorrente poderá ter mais eficiência que os produtores mais experientes à medida que disponha de equipamentos mais modernos que os deles. Nesse caso, os produtores mais experientes perdem em

produtividade à medida que o concorrente alcança economia de escala através de instalações e equipamentos mais eficientes e automatizados.

Conforme Porter (1986), para se obter uma liderança em custos, é necessário um grande investimento em equipamentos, instalações e capacitação dos colaboradores para sustentação e consolidação do mercado.

Com a liderança nos custos, a organização conseguirá uma margem de lucro maior, que poderá ser reinvestida para ela própria. Esse re-investimento torna-se um requisito básico para a sustentação dessa posição de liderança (PORTER, 1986).

Todavia, o líder em custo não pode se despreocupar com a diferenciação, sob pena de ter que reduzir os preços bem abaixo da concorrência para ganhar vendas, nem tampouco com a qualidade do produto ou serviço, e a assistência, em decorrência dessa liderança.

Para que se determine uma vantagem em lucros mais altos que os da concorrência, uma organização líder em custo deverá ter aparência com base na diferenciação, ou seja, com o aumento da competição mundial e das exigências dos consumidores, qualidade e preço baixo passam a ser requisitos básicos para a sobrevivência das empresas (PORTER, 1986).

Segundo Porter (1990, p. 11),

A proximidade na diferenciação significa que o desconto de preço necessário para obter uma parcela de mercado aceitável não compensa a vantagem de custo de um líder no custo e, portanto, este líder no custo obtém retornos acima da média.

Alguns riscos acarretados pela liderança no custo total apontados por Porter (1986) são:

- Mudança tecnológica que anula o investimento ou aprendizados anteriores;
- Imitação por parte dos concorrentes;
- Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo.

4.2. Diferenciação

Para Porter (1986), o conceito de diferenciação consiste na habilidade da organização em diferenciar-se da concorrência através de um ou mais atributos além do preço, que os consumidores consideram singular e valioso. Destarte, a organização se posiciona para satisfazer tais atributos.

Os consumidores valorizam mais as empresas que conseguem criar um produto e/ou serviço que tenha capacidade de satisfazer suas necessidades. Portanto, se as empresas conseguirem que seus produtos e/ou serviços se posicionem na mente dos seus consumidores como significativamente diferentes de outros produzidos ou prestados pelos concorrentes, elas terão uma vantagem competitiva superior.

Tweed (1998, p. 68) afirma que “A diferenciação pode estar na percepção da qualidade ou do valor superior, ou por conseguir capitalizar os hábitos emocionais de compra do consumidor”.

Como denota Porter (1986), a estratégia de diferenciação proporciona um isolamento contra os concorrentes, graças à lealdade dos consumidores com relação à marca, bem como aos preços. Uma empresa pode criar barreiras de entradas para seus concorrentes, devido a sua fidelidade e também a sua supremacia na oferta dos produtos e, com isso, aumentar suas margens de ganho.

Ainda segundo Porter (1986, p. 52), “[...] às vezes, a estratégia de diferenciação torna impossível a obtenção de uma alta parcela do mercado, pois requer o sentimento de exclusividade”.

Na implantação da diferenciação pode-se ter um custo muito dispendioso em função das pesquisas e alterações necessárias ao projeto de um produto com diferencial acima da média dos concorrentes. “Deve ser ressaltado que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo primário” ou principal (PORTER, 1986, p. 52).

Eis alguns riscos provocados pela diferenciação apontados por Porter (1986):

- Concorrentes de baixo custo ganham a lealdade dos clientes e deixam de lado o diferencial em troca de grandes economias de custos;
- Imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

No ambiente competitivo atual, cada inovação é seguida de importantes mudanças nos destinos das empresas, bem como em suas posições estratégicas; os gestores das empresas envolvidas esforçam-se para entender a natureza da nova vantagem descoberta pelos seus concorrentes (*benchmarking*); esses “segredos” logo se tornam conhecidos de todas as empresas concorrentes, o que deixa de ser uma vantagem competitiva; em face dessa realidade, os gestores devem encontrar outro diferencial que lhes possa assegurar uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

4.3. Enfoque

A estratégia genérica do enfoque visa a restringir os segmentos específicos como ambiente competitivo dentro das organizações e procura atender seus segmentos-alvo, desenvolvendo, assim, uma vantagem competitiva. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou através de custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos (PORTER, 1986).

Enquanto as estratégias de baixo custo e de diferenciação pretendem atingir seus objetivos no âmbito de toda a organização, a estratégia de enfoque visa a atender um alvo determinado.

Esta estratégia tem por objetivo atender seu alvo de forma estreita e efetiva, buscando sempre maior eficiência que a dos seus rivais. Essa peculiaridade dá uma diferenciação por satisfazer melhor as necessidades do público-alvo seletivo (PORTER, 1986).

Para Porter (1986), essa estratégia bifurca-se no “enfoque no custo” e no “enfoque na diferenciação”, e podemos descrevê-los como:

- 1º Enfoque no custo – vantagem de custo no segmento-alvo;
- 2º Enfoque na diferenciação – vantagem na diferenciação em seu segmento-alvo.

Assim, essa estratégia de enfoque vem para suprir a insatisfação dos clientes atendidos pelos concorrentes com alvos amplos. A base fundamental do enfoque é a diferença de um alvo estreito em relação ao todo, que é explorado intensamente.

Alguns riscos oferecidos pelo enfoque, apontados por Porter (1986), são:

- O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;
- Os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

4.4. O meio-termo

Para Porter (1986, p. 55), “[...] a premissa básica que norteia uma estratégia genérica é de que estas são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas e visam a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva.”

Muitas organizações assumem uma posição indefinida em relação às estratégias competitivas genéricas (liderança no custo, diferenciação e enfoque), adotando uma posição estratégica que fica no “meio-termo”, o que gera uma estratégia extremamente pobre para a empresa. A organização que assume a estratégia de “meio-termo” acaba por obter uma baixa rentabilidade, pois fica inconsistente e, ao não trabalhar com preços baixos, perde as vendas de grandes volumes, ficando em situação extremamente delicada (PORTER, 1986).

Segundo Porter (1986, p. 56), a organização deve adotar alguma medida:

Ou ela adota as medidas necessárias para alcançar a liderança – ou mesmo a paridade – de custo, o que em geral acarreta investimentos agressivos para modernizar e, talvez, a necessidade de comprar parcela de mercado, ou ela deve orientar-se para um alvo determinado (enfoque) ou atingir alguma supremacia (diferenciação).

A empresa na posição de “meio-termo” não tem uma cultura empresarial definida; é sabido que para a execução bem-sucedida de cada estratégia genérica a organização requer diferentes virtudes e estilos administrativos e, principalmente, disposição organizacional; na verdade, raramente as empresas estão preparadas para todas as três estratégias genéricas. Em suma, por todas essas inconsistências, as empresas que se utilizam do “meio-termo” estão quase sempre fadadas ao fracasso (PORTER, 1986).

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para verificar o grau de concentração em uma indústria são utilizados alguns tipos de índices. Na presente pesquisa, foi utilizado o Índice de Hirschman–Herfindahl (IHH). O índice foi idealizado pelo economista Onis Herfindahl, para a determinação dos efeitos anti-competitivos potenciais de fusões de bancos.

Desde 1982, a Comissão de Comércio do Departamento de Justiça dos Estados Unidos (USDOJ, 1992), utiliza o índice de Herfindahl-Hirschman (HHI) para medir a concentração do mercado para finalidades de enquadramento e fiscalização da legislação antitruste. O HHI de um mercado é calculado somando os quadrados das partes de mercado da porcentagem prendidas pelas firmas respectivas. Para o exemplo, uma indústria que consistem em duas firmas com partes de mercado de 70% e de 30% têm um HHI de 70^2+30^2 , ou 5800.

Segundo Sandroni (1996, p. 236), o índice de Hirschman–Herfindahl (IHH), mede o grau de concentração através da soma das participações individuais de cada empresa, elevadas ao quadrado, de tal forma que $IHH = \sum \pi^2$ = participação percentual no mercado de cada empresa. Quando um único banco controla todo o mercado (monopólio ou monopsônio), o índice de Herfindahl será igual a um. Nos casos de oligopólios ou oligopsônios, quando existem poucos bancos explorando um mercado, o índice será próximo a 1, e, quanto mais concorrencial for o mercado, o índice será próximo de 0.

Já o IHH, de acordo com as considerações apresentadas por Klemperer (1996) e Mendes (1998) citado por Noce et al (2005), os quais adotam a participação percentual P_i expressa como $100\% = 1000$, recebe as seguintes interpretações: (1) caso o IHH, tendesse a zero, o mercado tenderia a uma situação de concorrência perfeita; (2) se IHH fosse igual a 1000, o mercado seria um monopsônio; (3) quando o IHH estiver entre 1000 e 1800, a concentração do mercado é moderada e (4) quando o IHH calculado for superior a 1.800, o mercado seria altamente concentrado.

Supondo a existência de seis bancos num determinado mercado, com participações nos depósitos de 30%, 25%, 20%, 15%, 5%, e 5%, a soma dos quadrados dessas participações será 0,22. Se os dois maiores bancos se fundirem, o índice aumentará para 0,37, o que pode ser considerado como uma fusão anti-concorrencial. No entanto, se a fusão ocorrer entre os dois menores bancos, a alteração no índice será desprezível, isto é, ele passará para 0,225, e, portanto, esta fusão não seria anti-concorrencial (SANDRONI, 1996, p. 236).

O índice HH é definido como a soma dos quadrados das parcelas de mercado representadas pelas firmas que atuam neste mercado. Segundo Clark (1988) e Marino (2001), o índice de IHH pode ser definido por:

$$IHH = \sum S_1^2 + S_2^2 + \dots S_n^2$$

Onde:

IHH - Índice Hirschman-Herfindahl

S₁ - Participação porcentual no mercado da empresa 1

S₂ - Participação porcentual no mercado da empresa 2

S_n - Participação porcentual no mercado da empresa n

Este índice foi proposto inicialmente por Hirschman e depois por Herfindahl (CLARKE, 1988). Em particular, este índice tem importância relevante dentro de modelos de preços em oligopólios. Os *oligopólios* existem quando um pequeno grupo de empresas domina um mercado e, é capaz de exercer controle sobre a oferta e sobre os preços de mercado. Na tabela 1, apresentam-se os intervalos que são utilizados para a análise do IHH. Estes valores já foram bastante experimentados por especialistas (USDOJ, 1992).

Tabela 1 - Relações entre o índice HH e os níveis de Concentração de mercado.

	Concentração de Mercado
HHI <1000	Não concentrado
1000 < HHI < 1800	Moderada
HHI > 1800	Alta

Fonte: USDOJ, 1992.

Utilizando-se do critério proposto por Gil (1999), o presente trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório, porque proporciona uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. O método de pesquisa utilizado foi o *Survey*.

Os dados foram obtidos através da aplicação de um questionário, sendo a fonte de dados uma amostra de 16 empresas produtoras de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso. A pesquisa foi realizada junto aos membros da gerência e/ou proprietários das empresas utilizadas como objeto de estudo. Nesta coleta de dados adotou-se uma “amostragem por acessibilidade”. Assim, selecionaram-se os entrevistados em acordo com a acessibilidade que o pesquisador tinha para com eles, admitindo-se que os respondentes eram representativos (77,0%) do universo pesquisado.

Analizou-se o IHH, de acordo com a participação de cada empresa no mercado de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso, para medir o grau de concentração do setor e caracterizar o tipo de concorrência em que os *players* se encontram.

De certa maneira, pode-se identificar o fato de que o índice HH favorece as grandes firmas, pois suas parcelas de mercado, em um mesmo setor, são representadas desproporcionalmente neste índice, quando comparadas às parcelas de mercado das pequenas firmas. Em particular, quando se tem um monopólio, sobre algum produto ou serviço, o valor do índice HH é de 10.000, ou seja, a empresa determina toda a oferta e os preços de um dado produto ou serviço. No caso em que a participação é muito pequena em um determinado mercado, próxima a zero, então $HH=0$, isto é, não há uma concentração de mercado.

5.1. Caracterização do Objeto de Estudo

Os casos analisados compreendem empresas produtoras de soja da região Sul de Mato Grosso, num total de 22 empresas produtoras de sementes de soja de diversas variedades, nesta região.

Segundo informações obtidas junto a ABRASEM - Associação Brasileira dos Produtores de Sementes – 2004, as empresas produtoras de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso são responsáveis por aproximadamente 85% da produção de sementes do Estado. E, de acordo com os dados da Tabela 1, fica evidente a importância dessas empresas, bem como sua representatividade em relação à produção total de sementes de soja do Estado de Mato Grosso.

Foram contatadas vinte e duas empresas produtoras de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso, sendo os respondentes os colaboradores que ocupam cargo de gerentes. Do total das empresas contatada, dezessete responderam, ou seja, uma amostra de aproximadamente 77,27% da população. A escolha dessa população foi por se tratar de empresas que produzem aproximadamente 85% das sementes do Estado de Mato Grosso.

Tabela 2: Produção de Sementes de Soja : Brasil e Mato Grosso (mil toneladas)

ANO	BRASIL	MATO GROSSO	PRODUÇÃO DE MT EM RELAÇÃO AO BRASIL (%)
1993	937	113	12,1%
1994	1.128	100	8,9%
1995	867	127	14,6%
1996	743	191	25,7%
1997	911	154	16,9%
1998	805	166	20,6%
1999	962	163	16,9%
2000	795	162	20,4%
2001	824	194	23,5%
2002	829	257	31,0%

Fonte: ABRASEM – Associação Brasileira dos Produtores de Sementes – 2004.

5.2. Coleta de dados

Os dados que foram utilizados nesta pesquisa são de fontes primárias e secundárias. Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa bibliográfica a fontes como livros, revistas, artigos vinculados em periódicos especializados e dados disponíveis na Internet etc. Já os dados primários (coletados na pesquisa de campo) foram obtidos através de entrevistas estruturadas, sendo a fonte de dados uma amostra de 16 empresas produtoras de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso. A pesquisa foi realizada junto aos membros da gerência e/ou proprietários das empresas utilizadas como objeto de estudo, durante os meses de abril a junho de 2004. Nesta pesquisa foi utilizado o modelo de Porter (1986) à luz da percepção dos produtores de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso.

O contato com os gestores das empresas produtoras de sementes de soja foi feito por telefone. Em algumas empresas a aplicação do questionário foi feito por contato direto, onde o próprio pesquisador explicou o preenchimento. Em outras, o contato foi via correio eletrônico, neste caso, esperou-se até seis semanas para a devolução dos questionários. Vale ressaltar que foram feitos vários contatos junto às cinco empresas que não responderam os questionários na tentativa de convencê-las para o seu preenchimento. Para analisar os dados dessas empresas e para confrontar com o referencial teórico, tornou-se necessário um modelo operativo de pesquisa. Neste sentido, o procedimento adotado para a coleta de dados foi o questionário.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através do IHH das empresas produtoras de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso, verifica-se que o grau de concentração é baixo. Ou seja, nesta região não existe poder de mercado por uma ou outra empresa. O preço e quantidade de sementes de soja a ser produzida são determinados pelo mercado.

A mensuração do IHH é um exercício que ajuda a construir uma certeza e reforça uma intuição sobre as características competitivas das empresas produtoras de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso.

Analisando-se a Tabela 2, pode-se dizer que a estrutura do mercado de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso tende a uma concorrência imperfeita, pois existe diferenciação do produto – a semente de soja não é *commodities* e possui atributos de

diferenciação como, por exemplo o índice de germinação. A concorrência no mercado de sementes de soja da região acima citada é extremamente acirrada e tende a oligopolista. Pindyck e Rubinfeld (2002, p. 427) afirmam que, em mercados oligopolistas, os produtos podem ou não ser diferenciados. O importante é que apenas algumas empresas são responsáveis pela maior parte ou por toda a produção. Em alguns desses mercados, algumas ou todas as empresas obtêm lucros substanciais em longo prazo, já que barreiras à entrada tornam difícil ou impossível que novas empresas entrem no mercado.

Tabela 3: Calculo do IHH das Empresas Produtoras de Sementes de Soja da Região Sul de Mato Grosso.

EMPRESAS	CLASSIFICAÇÃO	PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO	PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA NO IHH (SANDRONI, 2001)	PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA NO IHH (KLEMPERER, 1996 e MENDES, 1998)*
X1	Médio-Porte	0,024	0,00057	0,00057
X2	Pequeno-Porte	0,031	0,00097	9,68978
X3	Médio-Porte	0,015	0,00022	2,19252
X4	Pequeno-Porte	0,009	0,00009	0,87208
X5	Médio-Porte	0,012	0,00016	1,55036
X6	Pequeno-Porte	0,031	0,00097	9,68978
X7	Grande-Porte	0,062	0,00388	38,75910
X8	Pequeno-Porte	0,062	0,00388	38,75910
X9	Pequeno-Porte	0,050	0,00248	24,80583
X10	Grande-Porte	0,062	0,00388	38,75910
X11	Pequeno-Porte	0,051	0,00256	25,58706
X12	Médio-Porte	0,051	0,00257	25,74477
X13	Médio-Porte	0,047	0,00218	21,80200
X14	Médio-Porte	0,109	0,01187	118,69975
X15	Médio-Porte	0,125	0,01550	155,03641
X16	Médio-Porte	0,146	0,02129	212,91011
Total		0,887%	IHH = 0,78612	IHH = 724,85832

Fonte: Elaborados pelo autores.

* apud NOCE(2005)

É sabido que produtos e serviços tornaram-se *commodities* (não-diferenciados) e competem pelo preço. Nesse mercado competitivo, onde as empresas são forçadas a reduzir seus custos de produção e os custos de fornecimento, o que levará os clientes a optar por uma empresa específica será sua capacidade de criar propostas únicas e de valor para os mesmos. Logo, para obter sucesso em mercados competitivos, como os dos

produtores de soja, os gestores têm de conhecer e administrar os custos de todo o seu sistema econômico, da produção ao consumo, a fim de gerenciar seus custos e maximizar seus ganhos. É fundamental reduzir a distância econômica e temporal entre o produtor e o consumidor. A distância econômica reduz-se através do gerenciamento dos custos e da cadeia de valor, e a distância temporal pelo cumprimento de todas as etapas de produção e distribuição num tempo menor, poupando recursos e ampliando o giro dos ativos empregados (WEDEKIN e CASTRO, 1999).

O empresário rural desempenha um papel extremamente importante, pois é ele quem vai elaborar as estratégias para atuar nessas condições adversas que o cercam. Deve, ainda, ter seu *business plan* muito bem estruturado para saber quando organizar sua quantidade de produção, quem são seus clientes, onde eles estão localizados e, principalmente, como será feita a distribuição do produto.

Pode-se dizer que, quando uma região cresce mais que outra, isto é sinal de que essa região é competitiva. O Estado de Mato Grosso obtém a cada dia um crescimento vertiginoso no setor agrícola nacional (é o 1º produtor de algodão, 1º produtor de soja e 2º produtor de arroz); assim, ele é considerado altamente competitivo. Dessa forma, os gestores das empresas agrícolas e, em especial, das empresas produtoras de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso exercem uma função extremamente importante, pois são eles que traçam as estratégias de competitividade, para atuar nesse mercado, de modo a definir vantagem competitiva e proporcionar às empresas melhores resultados, contribuindo, assim, com o crescimento do caráter competitivo do Estado.

Outro fato importante a ser ressaltado é a rastreabilidade das sementes, pois, é um fator determinante para a manutenção da qualidade das sementes. Como a semente de soja não é uma *commodity*, precisa-se de alguns cuidados especiais em todos os processos de produção (transporte, manuseio, armazenagem, tratamento e semeadura) para saber exatamente o histórico de cada lote de sementes produzidas.

Um exemplo é o processo de rastreabilidade utilizado pela empresa Sementes Adriana, considerada a maior produtora individual de sementes de soja do Brasil e responsável por aproximadamente 17% de toda semente produzida no Estado do Mato Grosso, que tem como objetivo garantir a qualidade da semente que será entregue ao cliente-produtor, desenvolvendo um material informativo com o objetivo de lembrá-lo de alguns cuidados que são importantes durante o transporte e, posteriormente, o armazenamento da semente em sua propriedade.

De forma geral, as empresas produtoras sementes de soja analisadas adotam práticas operacionais semelhantes, aumentando o seu poder competitivo. As empresas que ainda não adotam algumas destas práticas percebem a desvantagem em que se encontram e buscar meios de adotá-las. Pode-se perceber que dentre as práticas adotadas pelas empresas do setor, destacam-se:

- a) Transporte: é importante que a carreta esteja seca, limpa e sem pontas, para que não haja riscos da sacaria rasgar ou sofrer danos; o uso da lona protetora é obrigatório. Em caso de paradas, o caminhão deve sempre ser estacionado na sombra, pois a elevação da temperatura sob a lona pode causar perda do vigor e da viabilidade das sementes. Para ajudar no controle do transporte, a Sementes Adriana realiza a Campanha Transporte de Qualidade, que conscientiza o motorista da importância de seu trabalho e incentiva o transporte das sementes com todos os cuidados que se fazem necessários (o motorista é avaliado pelo cliente-produtor e quem tem o melhor resultado recebe um prêmio da empresa Sementes Adriana);

- b) Manuseio: não se deve jogar, pisar, sentar ou colocar objetos estranhos sobre a sacaria, pois isto pode danificar as embalagens e as próprias sementes;
- c) Armazenagem: a sacaria não deve ficar em contato direto com a parede ou com o chão, para não absorver a umidade natural dos mesmos. Estrados de madeira sempre devem ser usados para proteção dos blocos, pois eles atuam como isolante térmico. Além disto, devem ser observadas as distâncias para um armazenamento adequado: 60 cm entre as pilhas, 80 cm entre as pilhas e as paredes, 1,5 metros entre as pilhas e o teto e 3,00 metros de largura para os corredores principais;
- d) Tratamento: o uso de semente de boa qualidade é indispensável para obtenção de uma lavoura com “*stand*” sem falhas e com alto potencial produtivo. E para protegê-la é importante o uso de fungicidas, os quais proporcionam amplo espectro de ação, diminuindo, desta forma, os riscos do produtor. Nesta operação, é importante o uso de EPI (Equipamento de Proteção Individual);
- e) Semeadura: a semeadora precisa estar ajustada para se obter uma boa plantabilidade. Utilize sempre o disco adequado. Atenção para a velocidade de plantio, siga a recomendação de 6km/h. Evite, com isso, danos mecânicos e má distribuição das sementes.

Assim, pode-se inferir que conforme a classificação das estratégias genéricas de Porter (1986) pelos produtores de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso sofre uma influência muito grande da logística, uma vez que é muito alto o custo de frete (liderança no custo) e o diferencial está na confiabilidade que a empresa tem para com o cliente na época da entrega da semente com tempo hábil para o plantio, pois as cultivares têm época certa para efetuar o plantio. O fator tempo, nesse caso, é muito importante, pois o não cumprimento desses prazos pode comprometer toda a colheita; assim, faz-se necessário um bom gerenciamento da logística.

Mato Grosso enfrenta problemas que emperram seu desenvolvimento. Um grande empecilho para os produtores do Centro-Oeste é o escoamento da produção, feito por transporte rodoviário, através de estradas completamente “esburacadas” para os portos de Santos-SP e Paranaguá-PR; o que acarreta um elevado custo de frete e de tempo de transporte para os produtores agrícolas.

Os excessivos custos de fretes e portuários e a excessiva carga tributária, vinculados ao faturamento das empresas, compõem o chamado “Custo Brasil”. Esses custos minimizam os lucros dos produtores de soja da região Sul de Mato Grosso.

7. CONCLUSÕES

A cultura da soja alavancou a economia do Estado de Mato Grosso. A produção de soja em Mato Grosso foi viabilizada principalmente pelo desenvolvimento de novas cultivares de sementes de soja adaptadas ao cerrado, através da parceria Fundação Mato Grosso e EMBRAPA.

Através da mensuração do nível de concentração para as empresa produtoras de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso, pelo Índice Hirschman-Herfindahl – IHH, mostrou que a estrutura do mercado tende a uma concorrência imperfeita e que a concorrência neste mercado é extremamente acirrada e tende a oligopolista.

Em um mercado tão competitivo, as empresas produtoras de semente utilizam-se de diferentes estratégias. Dentre as estratégias utilizadas pelos produtores de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso como Vantagem Competitiva, percebeu-se que um grupo de se utiliza da eficiência produtiva e dos excelentes serviços de pesquisa agrícola, além de uma grande difusão tecnológica como estratégias competitivas, para atuar num mercado altamente competitivo, como o mercado de soja. Assim, hoje, o que há de melhor em tecnologia agrícola do mercado, os produtores dessa região têm em suas propriedades.

Este estudo pode identificar que as principais influências das cinco forças competitivas nas empresas produtoras de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso são mais perceptíveis em dois aspectos – primeiro, na Rivalidade da Concorrência, onde ocorre um relativo equilíbrio entre as empresas em termos de tamanho e de recursos financeiros, visto que tais equilíbrios provocam uma “briga de preços” entre os concorrentes. Segundo, o Poder de Negociação dos Clientes, ou seja, os clientes dessas empresas compram em grandes quantidades, e estão muito bem informados sobre os preços praticados pelo mercado, além de terem um alto índice de recompra, o que os levam a fazer fortes pressões nas empresas para redução de seus preços.

Desta forma, os produtores de sementes de soja da região Sul de Mato Grosso fazem altos investimentos em pesquisa e tecnologia, buscando constantemente inovações, a fim de obter melhores resultados (maior produtividade e menor custo), devido às dificuldades, já mencionadas, da região do cerrado e dos altos custos do modal transporte ligado à posição geográfica em que se encontra a região Sul do Estado, em relação aos portos para escoamento de sua produção. Uma análise detalhada dos processos gerenciais e produtivos por eles adotados revela indicadores, padrões e referências que são imitados por um número muito grande de produtores de outras regiões e até mesmo de outros países.

8. REFERÊNCIAS

- ABRASEM. <http://www.abrasem.com.br>. Acesso em: 15/10/2004.
- ANUÁRIO BRASILEIRO DE SOJA. Benno Bernardo Kist [et al]. Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz, 2004. 144 p.
- Clarke, R. **Industrial Economics**. Oxford: B. Blackwell, 1988, c1985.
- CONSIDERA, Cláudio M. e ARAÚJO, Marina T. (2002). **Competition Advocacy in Brazil – Recent Development**. Ministério da Fazenda/SEAE, pp. 1-12.
- CUNHA, Ricardo Borges Castro. **Maio verde mostra que Mato Grosso é destaque**. Disponível em: <http://www.primeirahora.com.br/artigos/view.htm> Acesso em: 13 ago. 2004.
- FRAGA, Gilberto Joaquim; MEDEIROS, Natalino Henrique. A indústria de esmagamento na região de expansão da soja: uma releitura dos índices HHI e CR4. In: VIII Encontro de Economia da Região Sul – ANPEC SUL 2005. Porto Alegre, 22-23, set. 2005.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- GRAWUNDER, Atos Freitas. Mercado de Produtos. In: Nali de Jesus de Souza (coordenador). **Introdução à Economia**. São Paulo: Atlas, 1996. P. 113-136.
- KOTLER, Philip. Pensar globalmente, atuar localmente. **HSM Management**. Barueri-SP, ano 1, n. 2, p. 8, mai./jun, 1997.
- LEVY, Alberto R. **Estratégia em ação**. São Paulo: Atlas, 1990. P. 19.
- LAZZARINI, Sérgio Giovanetti; NUNES, Rubens. **Competitividade do Sistema Agroindustrial da Soja**. PENZA e FIPE-Agrícola, 1999.
- MARCOVITCH, Jacques. Agronegócios e as relações internacionais. Revista Preços Agrícolas-Mercados e Negócios Agropecuários, Piracicaba, ano 14, n. 150, p. 3, abr./1999.
- MARINO, Matheus Kfour. **Avaliação da intervenção do sistema brasileiro de defesa da concorrência no sistema agroindustrial da laranja**. 2001. 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - UFSCar. São Carlos, 2001.
- MASSEY FERGUSON. **Sementes com vigor produzidas sem dano mecânico**. Disponível em: <http://www.massey.com.br/português/campo.html> Acesso em: 13 set. 2004.
- MATIAS-PEREIRA, J. Economia Brasileira. São Paulo: Atlas. 2003.
- MING, Celso. **A hora e a vez do algodão**. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/ecolunistas/ming/04/07/ming040704.htm> Acesso em: 13 ago. 2004.
- NOCE, Rommel, SILVA, Márcio Lopes da, CARVALHO, Rosa Maria Miranda Armond *et al.* **Concentration of the exports in the international market of sawn wood**. *Rev. Árvore*, May/June 2005, vol.29, no.3, p.431-437. ISSN 0100-6762.
- PARRÉ, José Luiz; e SIVA, Alexandre Negri Julião da. Comparação das informações apresentadas por revistas nacionais acerca do setor de telecomunicações no Brasil. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo. V, 10, n.18. maio 2002.
- PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 5. ed. Trad. de Eleutério Prado. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Trad. de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. Os caminhos da lucratividade. **HSM Management**, Barueri, ano 1, n. 1, p. 88, mar./abr. 1997.
- _____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- SALGADO, Lúcia H. (1997). **A Economia Política da Ação Antitruste**. Ed. Singular, São Paulo.
- SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996.
- TAVARES, Carlos Eduardo Cruz. **Fatores críticos à competitividade da soja no Paraná e no Mato Grosso**. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/download/cas/especiais/>. Acesso em: 13 ago. 2004.
- USDOJ, 1992, United States Department of Justice, **The Hirschman – Herfindahl Index**,



Horizontal Merger Guidelines, 1992, Revisado em 1997.

ZORATO, M. de Fátima. SQS – Garantia de Qualidade. **SEEDNews**: a revista internacional de sementes, Pelotas, RS., ano 5, n. 1, p. 12-13, jan./fev. 2001.

_____. e ASTAFEIF, N. C.. **S Q S – Garantia de qualidade de sementes no cerrado**. In: CONGRESSO DE TECNOLOGIA E COMPETITIVIDADE DA SOJA NO MERCADO GLOBAL, 2000, Cuiabá. Anais... Cuiabá: Fundação MT, 2000, p. 19-22.