



ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE NO PARANÁ: Um Estudo no Segmento Produtor

STRATEGIES FOR COOPERATION AND COMPETITION IN AGRIBUSINESS MILK SYSTEM IN PARANÁ: A Study in Segment Producer

Patricia Grotti Schebeleski ⁽¹⁾

Universidade Estadual do Paraná/UNESPAR, Campo Mourão, PR

Sandra Mara Schiavi Bánkuti ⁽²⁾

Universidade Estadual de Maringá/UEM, Maringá, PR

RESUMO

Com a desregulamentação do mercado na década de 1990, houveram mudanças na competitividade do setor leiteiro, fazendo com que os agentes da cadeia produtiva precisassem se adequar a esse novo cenário de maiores exigências, tanto normativas quanto por parte dos consumidores. Neste trabalho buscou-se compreender como se configuram as estratégias cooperativa e competitiva dos agentes produtores do Sistema Agroindustrial do leite do Paraná, utilizando como base teórica a Organização Industrial e o modelo Estrutura-Condução-Desempenho. A pesquisa tem caráter qualitativo, mas para uma melhor interpretação foram utilizados também dados quantitativos de questionários aplicados junto a produtores rurais de leite em quatro regiões do Paraná. Além disso, foi utilizado o método de análise de conteúdo nas entrevistas realizadas com agentes chaves da cadeia, sendo presidentes de associações de produtores e produtores rurais que processam o leite produzido. Através das análises percebeu-se algumas diferenças entre os produtores rurais que participam e que não participam de formas associativas. Pode-se citar que essas diferenças estão em torno de quesitos tais como: caracterização técnico produtiva, produtividade, acesso a informação e poder de negociação. Por fim pode-se dizer que as ações dos produtores rurais traduzidas em estratégias cooperativas refletem seu desejo em se tornarem mais fortes frente aos outros elos da cadeia.

Palavras-chave: Sistema Agroindustrial do Leite, Organização Industrial, Estrutura-Condução-Desempenho.

ABSTRACT

With the deregulation of the market in the 1990s, there have been changes in the competitiveness of the dairy sector, causing the agents of the supply chain needed to adjust to this new scenario of higher requirements, both normative and by consumers. In this work we tried to understand how to configure the cooperative and competitive strategies of the producers agents Agroindustrial Paraná Milk System, using as theoretical basis the Industrial Organization and Structure-Conduct-Performance model. The research is qualitative, but for a better interpretation were also used quantitative questionnaire data applied from the rural dairy farmers in four regions of Paraná. In addition, it used content analysis method on interviews with key players in the chain, and presidents of associations of producers and farmers who process the milk produced. Through the analysis it was noticed some differences between the farmers participating and not participating in associative forms. It may be mentioned that these differences are around questions such as:

production technical characteristics, productivity, access to information and bargaining power. Finally we can be said that the actions of farmers translated into cooperative strategies reflect his desire to become stronger compared to the other links in the chain.

Key Words: Milk Agroindustrial System, Industrial Organisation, Structure-Conduct-Performance.

INTRODUÇÃO

As empresas, tanto comerciais quanto rurais, são geradas com o objetivo de obter lucros compensadores frente a outras formas de aplicação do capital. A competição, cada vez mais acirrada em vários setores, faz com que as empresas precisem de respostas rápidas para se manter em funcionamento. O mais usualmente visto são empresas competindo friamente entre si em busca de seus espaços, porém deveriam saber elas que há outras formas de cada uma se manter sem destruir por completo a outra e que por sua vez beneficiariam toda a cadeia da qual fazem parte.

A busca por melhorar a eficiência dos sistemas produtivos vem ganhando papel de destaque nas pesquisas no campo da Administração (ZYLBERSZTAJN, 1995; SILVA FILHO et al., 2005; LOURENZANI, 2005). Especificamente no sistema agroindustrial do leite, observam-se diferentes formas de cooperação entre os agentes. Alguns trabalhos demonstram tal fato, como por exemplo, o de Carvalho et al. (2010, p.7) que diz: “ao produtor, é importante buscar tecnologias mais competitivas e tornar-se mais fiel às empresas que compram seu leite, criando uma relação de parceria que engloba ônus e bônus. É fundamental também o fortalecimento de associações e cooperativas”. Bánkuti, S. (2007) destaca a necessidade de incentivar formas associativas para que os agentes possam transacionar em condições de igualdade.

Outros trabalhos, sobre culturas diferentes, demonstram ainda a relevância do

assunto. Souza e Pereira (2009, p. 189) colocam que “diversos mecanismos podem colaborar para o ganho [...] na cadeia”. Lourenzani (2005, p. 46) observa que a cooperação, integração e gestão intra e interorganizacional entre os agentes, “provoca uma sinergia que resulta no desempenho superior de todo o sistema”. Com isso percebe-se que formas associativas incentivadas em qualquer elo da cadeia podem trazer benefícios para toda a cadeia produtiva e para o sistema agroindustrial como um todo.

Segundo Winckler e Molinari (2011, p. 7) a palavra cooperação “está geralmente ligada às ações inversas à competição no sentido de trabalho complementar, porém com o objetivo de resultados para ambos os parceiros”, ou seja, ações que permitam ajudar os participantes do acordo visando benefícios mútuos. Farina (1999) também destaca o aumento do reconhecimento de que a coordenação é importante para a concorrência e fortalece os agentes que transacionam, não permitindo assim que os ganhos sejam absorvidos por outros agentes à frente da cadeia.

Dessa maneira, percebeu-se o seguinte problema de pesquisa: Como se configura a conduta cooperativa dos agentes produtores no Sistema Agroindustrial (SAI) do leite no Paraná?

O presente trabalho tem como objetivo compreender como se configuram as estratégias cooperativa e competitiva dos agentes produtores do Sistema Agroindustrial (SAI) do leite do Paraná.

Nos próximos tópicos será discorrido sobre a Organização Industrial, usada para embasar este estudo, considerando a abordagem do modelo estrutura-conduta-desempenho (ECD) com as consequências da conduta dos agentes. Uma breve descrição sobre redes de cooperação e sistemas agroindustriais também se faz necessária, posteriormente apresenta-se o método utilizado, a caracterização do sistema agroindustrial do leite no Brasil e no Paraná e por fim os resultados e a conclusão.

ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL

De acordo com Scherer e Ross (1990, p. 2) o campo da Organização Industrial procura verificar como os processos de mercado direcionam as atividades dos produtores para atender a demanda dos consumidores, como esses processos falham e como se ajustam, ou podem ser ajustados, para originar um desempenho, o mais proximamente de algum padrão ideal. O objetivo da Organização Industrial reside na investigação das estruturas imperfeitas de mercado, seus padrões de concorrência e implicações para a política pública e para as estratégias empresariais (SCHERER; ROSS, 1990).

Segundo Church e Ware (2000) os pesquisadores da Organização Industrial (OI) tentam descobrir regularidades empíricas existentes nas indústrias, estando a OI preocupada com desenvolvimento das explicações da conduta da firma e testando as mesmas. A OI pode ter como ponto positivo a sua eficiência preditiva por estar embasada em experiências empíricas das firmas, no que realmente acontece nelas (BARTHWAL, 1984) e ainda pela preocupação com as questões de políticas públicas (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

O modelo de concorrência perfeita, que predominava no início do século XX (AZEVEDO, 2008) foi questionado por alguns estudiosos, como por exemplo, Hall e Hitch (1939) e Mason (1939), que são considerados precursores da OI (AZEVEDO, 2008, p. 205). Para Azevedo (2008, p. 206) a principal contribuição de Hall e Hitch foi o fato de terem colocado “em xeque os pressupostos de maximização de lucro, informação completa, racionalidade plena e concorrência perfeita”. Segundo Schmalensee (1988), a Economia Industrial tinha como problema principal “desenvolver técnicas para a utilização de variáveis observáveis (estrutura de mercado, em sentido lato) para prever conduta e desempenho dos mercados que não atendem às rigorosas condições estruturais de concorrência perfeita”. Ou seja, utilizar as variáveis, que são aparentes nas empresas, para prever as ações e estratégias das mesmas, as quais influenciam os mercados que não se encaixem nas condições de concorrência perfeita.

Modelo Estrutura-Condução-Desempenho

A microeconomia tradicional, a doutrina *laissez-faire* e a mão livre equilibradora, que se preocupavam com a posição de equilíbrio das empresas (KON, 1999), não mais ofereciam respostas às perguntas existentes a respeito dos mercados. Nesse sentido, a Organização Industrial (OI) tirou do foco principal o lucro empresarial, embora ainda o tendo como importante, substituindo-o pelas exigências dos consumidores e pelo bem-estar social (GAMEIRO, 2008; AZEVEDO, 2008), e, dentro desse contexto surgiu o paradigma Estrutura-Condução-Desempenho - ECD (AZEVEDO, 2008).

Mason (1939, p. 63) estruturou os fundamentos do paradigma ECD, sugerindo “concentrar a atenção sobre as reações dos concorrentes”, ou seja, nas políticas de preço e de produção e sobre as formas de concorrência de não-preço aplicadas pelas empresas da indústria. Primeiramente ele fez algumas considerações, como por exemplo, a existência de “interdependência das ações das firmas e de seus concorrentes” (MASON, 1939, p. 74), as firmas são complexas e não podiam ser reduzidas a um único objetivo de maximizar lucros.

O argumento utilizado pelo autor (1939, p. 73) em sua linha de pesquisa foi que as diferenças na estrutura do mercado em direção a diferenças na resposta de preços e, as diferenças na resposta de preço, trazem consequências, destas diferenças, para o funcionamento da economia. Em outras palavras, diferentes estruturas de mercado implicam em diferentes respostas de preço que por sua vez trazem consequências

diferentes, porém tudo está interligado. Nas palavras de Azevedo (2008, p. 207): “um tipo de estrutura de mercado limitaria e condicionaria a conduta das firmas, o que teria efeitos sobre o desempenho econômico”. Para Cabral (1994, p. 13), o modelo ECD espera que cada setor possa ser “caracterizado pela sua estrutura, pela conduta (ou comportamento) das empresas que o constituem e por uma série de indicadores que medem os resultados - (...) - do mercado”, ou seja, dada determinada estrutura pode-se prever a conduta e por consequência o desempenho das indústrias. Encontram-se na literatura alguns autores (CHURCH e WARE, 2000; LIPCZYNSKI e WILSON, 2003) que discutem sobre a estrutura de mercado e o que deve-se considerar nela para o modelo ECD. Bánkuti S. (2007) compilou os aspectos considerados na estrutura de mercado propostos por cada autor, esses itens podem ser observados na Figura 1.

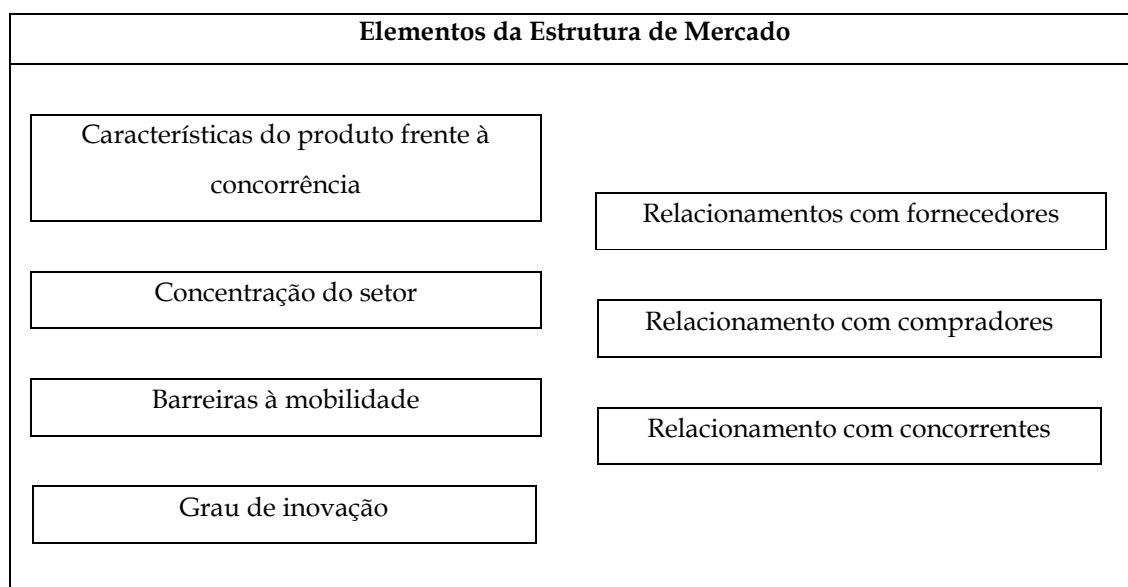


Figura 1 - Elementos das estruturas de mercado

Fonte: Adaptado de Bánkuti (2007)

Lipczynski e Wilson (2003) ressaltam que se existem grupos estratégicos dentro da indústria, então se pode esperar uma maior variação na rentabilidade entre os grupos do que dentro do próprio grupo, ou seja, o rendimento obtido por empresas de um mesmo grupo tem uma menor variação do que os rendimentos obtidos por empresas de diferentes grupos. Kon (1999, p. 33) destaca que há interdependência entre as firmas dentro de um mesmo mercado e que elas passam a valorizar o lucro obtido por todos os participantes de possíveis acordos e não mais o lucro da firma individualmente.

Existem diversos tipos de estruturas de mercado, as chamadas estruturas clássicas básicas, estruturas clássicas e os modelos marginalistas de oligopólio (TROSTER, 2005). Dentro da primeira classificação estão o monopólio e a concorrência perfeita, na segunda classificação estão concorrência monopolista, oligopólio e monopsonio, e por fim os modelos marginalistas como o de Cournot e Sweezy (TROSTER, 2005).

Farina (2000) mostra uma classificação um pouco diferente, baseada em economia de escopo e de escala. Ela chama de mercado competitivo, oligopólios concentrados, oligopólios diferenciados, oligopólios competitivos e monopólios naturais.

Para Lipczynski e Wilson (2003) a conduta dos agentes “refere-se ao comportamento (ou estratégia) das empresas sob um dado conjunto de circunstâncias, normalmente determinadas pelas características estruturais da indústria”. Ou como colocam Scherer e Ross (1990) são as práticas de vendedores e compradores no que diz respeito a certos assuntos tais como:

política e prática de preços, publicidade, pesquisa e desenvolvimento, entre outros, ou seja, qual será a posição adotada pelas firmas perante o mercado, os concorrentes, os fornecedores ou os clientes.

Quanto ao desempenho, Lipczynski e Wilson (2003, p. 137) observam que os lucros são expressos como retorno sobre os ativos, patrimônio líquido ou vendas e podem ser conseguidos através de práticas anticompetitivas que visam eliminação da concorrência. Scherer e Ross (1990) complementam que o desempenho depende da conduta dos agentes, que por sua vez é influenciado pela estrutura do mercado, essa visão linear foi sendo desenvolvida até chegar à visão atual, mais sistêmica, como mostrado na Figura 2.

A consideração das políticas públicas também faz parte do modelo ECD, pois elas interferem no funcionamento do mercado. Conforme Barthwal (1984) a forma com que as políticas afetam o desempenho das empresas é um aspecto crucial a ser examinada pela Economia Industrial além de ser útil para a agência reguladora do governo quando da avaliação do sucesso da sua política industrial. Lipczynski e Wilson (2003, p. 137) reconhecem o papel da intervenção do governo em setores onde a concorrência não predomina, dizem eles “se a concorrência é limitada ou inexistente, pode haver uma queda na qualidade do produto, a falta de escolha para os consumidores e um aumento nos preços cobrados”. Assim a intervenção política não é apenas para regular as coalizões, mas também para incentivar a concorrência necessária para que não haja perda de bem-estar do consumidor.

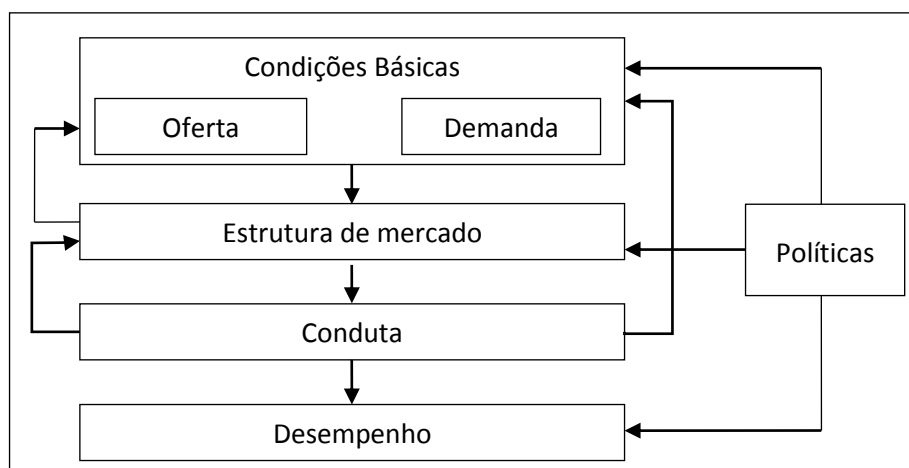


Figura 2 - Modelo ECD

Fonte: Adaptado de Scherer e Ross, 1990, p. 5.

Cabral (1994, p. 78) reconhece que a relação entre estrutura-conduta-desempenho não se dá apenas em um único sentido, da estrutura para a conduta e desta para o desempenho, mas sim que “[...] comportamento e resultados influenciam por sua vez a estrutura de mercado, quer através de entrada/saída de empresas, quer através de expansão/contração de empresas instaladas”. Church e Ware (2000, p. 9) corroboram com a ideia observando que as estratégias adotadas pelas firmas hoje são “planejadas para mudar a estrutura de mercado e então o comportamento da firma amanhã”. Lipczynski e Wilson (2003, p. 137) também notam que a “conduta e desempenho em si podem influenciar a futura estrutura de uma indústria”. Por fim, Farina (1999) observa que essa relação entre estrutura, conduta e desempenho não é simplesmente causal e unidirecional, mas sim, há uma interação recíproca entre esses aspectos como mostra a Figura 2.

Redes de Cooperação

Segundo Balestrin e Vargas (2002, p. 3) “a abordagem sobre a economia industrial foi utilizada nos estudos sobre redes para entender como as diferentes classes de custos

de produção – economias de escala, escopo, especialização e experiência – explicam a eficiência das redes”.

Para Gameiro (2008, p. 13) a busca por ações colaborativas se deve em função da “criação de mais valias competitivas”, que faz com que as empresas “tenham condições de satisfazer de maneira mais eficaz as necessidades do mercado em que atuam, diferentemente do que se estas organizações estivessem a atuar de forma isolada”. Granovetter (2007) ressalta que as transações não são mais realizadas entre as famílias, onde havia um certo grau de confiança, mas sim pelas vantagens econômicas que essas transações proporcionam, com isso a possibilidade de comportamentos enganosos ou de má-fé é altamente possível de ocorrer, esse comportamento é diminuído pela formação de redes.

Podem-se ter dois tipos de cooperação, horizontal e vertical. A cooperação horizontal ocorre quando agentes de um mesmo nível da cadeia cooperam entre si e a cooperação vertical ocorre quando a relação se dá entre agentes de diferentes níveis da cadeia, ambas podem trazer ganhos para toda a cadeia (LOURENZANI, 2005).

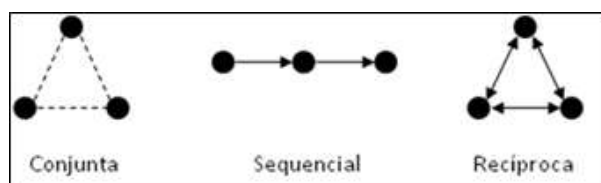


Figura 2 - Tipos de interdependência

Fonte: Lazzarin, Chaddad e Cook (2001)

Lazzarin, Chadad e Cook (2001) discutem os tipos de interdependência propostos por Thompson (1967), que podem existir entre as empresas que cooperam, são eles (Figura 3):

- Interdependência conjunta: é o tipo mais simples, ocorre quando cada indivíduo em um grupo faz uma discreta contribuição bem definida para uma dada tarefa. São formados por laços fracos, onde os agentes têm plena autonomia e pouco envolvimento. Esse se dá apenas quando necessário, ou como diz Gameiro (2008), por meio da relação comprador-fornecedor;
- Interdependência sequencial: refere-se a uma série estruturada de tarefas, quando as atividades de um agente precedem os de outros, ou seja, um agente de entrada é a saída de outro agente. Completando, Gameiro (2008) diz que são baseadas por tecnologias da informação;
- Interdependência recíproca: é a mais complexa, envolve simultaneamente, as relações em curso entre as partes em que a entrada de cada agente é dependente de saída dos outros e vice-versa. São formados por laços fortes, onde os agentes são altamente dependentes das ações que são tomadas uns pelos outros.

Conduta dos Agentes em Sistemas Agroindustriais

Conforme Souza e Pereira (2009, p. 176), um sistema agroindustrial “pode ser definido como o conjunto de relações existentes entre agentes dedicados à produção e comercialização de alimentos”. Segundo Zylbersztajn e Neves (2000, p. 13) o sistema agroindustrial (SAI) é “visto como um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, cujo objetivo final é disputar o consumidor de determinado produto”. Há na literatura outras conceituações de SAI, mas em todas elas há em comum a “percepção de que as relações verticais de produção ao longo das cadeias produtivas devem servir de balizador para a formulação de estratégias empresariais e políticas públicas” (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p. 2).

Conforme Kupfer e Hasenclever (2002, p. 37) a cadeia produtiva compõe o SAI e “é um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos”. O conceito de cadeia produtiva “enfoca e enfatiza a hierarquização e poder de mercado, portanto aspectos distributivos (...)” além de analisar “a dependência dentro do sistema como um resultado da estrutura de mercado ou de forças externas” (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p. 10).

Os Ambientes Institucional, Organizacional e Tecnológico também fazem parte do conjunto de variáveis do SAI de modo geral, dando suporte às atividades produtivas (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000), conforme mostra a Figura 4. Por fim o ambiente tecnológico é o que dita o paradigma tecnológico no qual se encontra o produto no momento, ou seja, atualmente qual é a tecnologia predominante (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

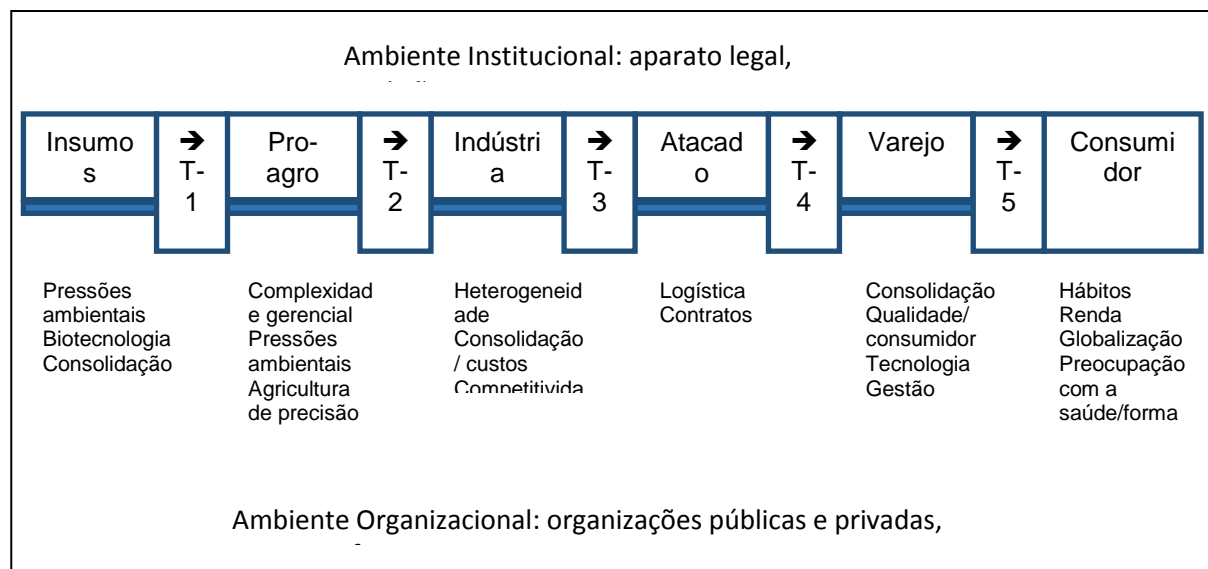


Figura 3 - Sistema Agroindustrial e seus ambientes

Fonte: Zylbersztajn (2009, p. 59)

Após o exposto a respeito do modelo ECD e também sobre sistemas agroindustriais, pode-se fazer uma ligação com modelo proposto por Farina, Azevedo e Saes (1997) e o modelo ECD, conforme Figura 5. Assim, o ambiente competitivo corresponde à Estrutura, as Estratégias correspondem à Conduta e o Desempenho a ele mesmo. A Estrutura, a conduta e o desempenho interagem da mesma maneira que o ambiente competitivo, as estratégias e o desempenho.

A interação das firmas inseridas num mesmo ambiente, ou em uma mesma indústria, pode ocorrer de duas maneiras: pela competição ou pela cooperação. De acordo com Zylbersztajn e Neves (2000, p. 15), os agentes envolvidos nas relações de troca estarão mantendo uma “relação intensa de cooperação e de conflito”, pois necessitam da cooperação para o sucesso individual ao

mesmo tempo em que disputam margens de lucros.

Para Garófalo e Carvalho (1980) e Kon (1999) a continuidade de uma firma está condicionada às suas reações sobre cada movimento executado pelas outras empresas do setor ou da indústria e, até mesmo à sua capacidade de prever tal movimento das rivais, assim, as ações de uma firma dependem das ações de outras firmas da mesma indústria. As consequências negativas dessa interdependência podem ser amenizadas com o estabelecimento de acordos que visem à maximização do lucro conjunto das firmas participantes ao invés do lucro individual (GARÓFALO; CARVALHO, 1980). Para os mesmos autores esses acordos visam proteger as firmas participantes da incerteza gerada pela interdependência existente no mercado, por meio da determinação das normas de comportamento entre os agentes participantes.

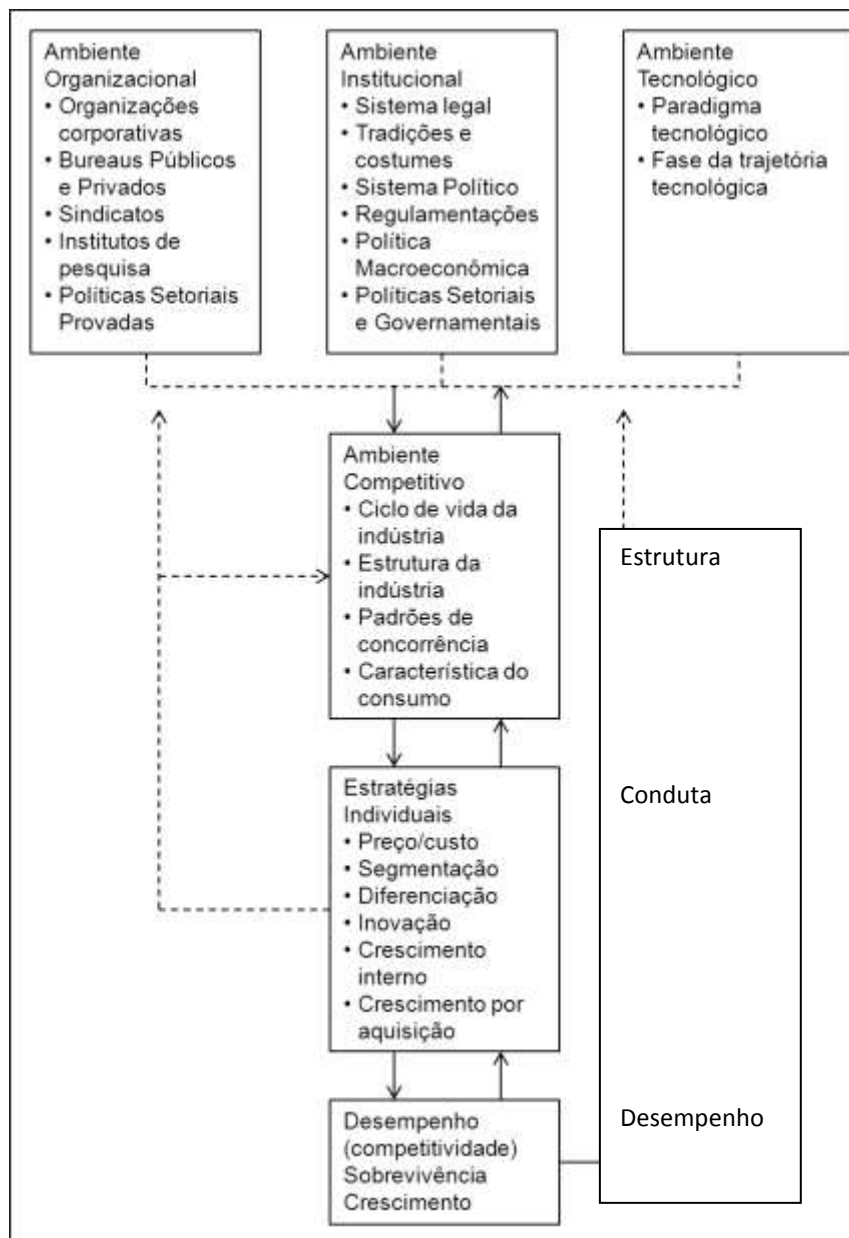


Figura 4 - Ambientes que compõem o Sistema Agroindustrial

Fonte: Adaptado de Farina, Azevedo e Saes (1997)

A conduta cooperativa leva à coordenação entre os agentes, porém isso depende de ações colaborativas entre concorrentes, fornecedores, distribuidores e institutos de pesquisas públicos e privados (FARINA, 1999). Na coordenação predominam os agentes mais fortes, os que forem unidos e organizados, por exemplo, se assim forem os vendedores a coordenação da cadeia caberá a eles (ARAÚJO, 2005). Para

Araújo (2005) as estruturas oligopolísticas predominam a montante da produção agropecuária e as estruturas oligopsônicas à jusante, assim são os fornecedores de insumos e equipamentos que geralmente coordenam a cadeia até o produtor, e a partir deste, são os compradores dos produtos que são dominantes. Apresentando-se assim, os produtores agropecuários como sendo o elo mais fraco, em meio aos dois grupos

dominantes (ARAÚJO, 2005). Para o mesmo autor (2005, p. 73), “quanto mais bem definida for a coordenação da cadeia produtiva, mais organizada e eficiente ela é”. Porém a coordenação não remete necessariamente na extinção de conflitos entre os agentes e nem em contratos formais, conseqüentemente, “existirão agentes que se beneficiam de sistemas ineficientes de coordenação e podem representar uma força importante de resistência a mudanças” (FARINA, 1999, p. 158).

Uma rede de contratos entre agentes de diferentes níveis da cadeia pode representar além de uma barreira à entrada, uma vantagem sobre outros rivais já existentes, pois essa rede de relações pode permitir o exercício do poder de monopólio (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997), impedindo conseqüentemente a apropriação dos ganhos de um agente por outro agente, pelo motivo de já haver um acordo entre os mesmos impedindo que esses ganhos sejam apropriados pelo elo mais forte. Martins e Carvalho (2005, p. 23) acrescentam que “em um ambiente no qual o produtor não controla o preço do produto vendido (...) cabe a ele gerenciar seus custos e a escala de produção para ter lucro com a atividade” o que pode ser conseguido com a cooperação entre os agentes. Continuam Martins e Carvalho (2005, p. 23) dizendo que se o produtor não investir em elevar seu poder de negociação, na forma de cooperativas e associações, por exemplo, “tenderá sempre a repassar seus ganhos de eficiência ao elo seguinte”.

MÉTODOS

Este trabalho se caracteriza por ser qualitativo e descritivo, pois busca compreensão e explicação dos fenômenos sociais (SILVA; GODOI; MELLO, 2006), bem como conhecer a comunidade e seus traços característicos, além de pretender “descrever

com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 2006, p. 110).

Ademais, para complementar as análises dos dados coletados por meio de questionários aplicados junto a produtores rurais de leite, foram realizados testes estatísticos (teste de hipóteses, Teste T e Teste Z, utilizando o programa Microsoft Excel®, estes procedimentos foram adotados com base nos trabalhos de Bánkuti, F (2007) e Schiavi (2003)). Conforme destacado por Minayo (1993, p. 22), embora a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa sejam diferentes por natureza, “o conjunto de dados quantitativos e qualitativos, porém, não se opõem; ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia”. Nesse sentido, análises quantitativas, por meio de métodos estatísticos simples, foram utilizadas para colaborar com as análises qualitativas, conforme preconizado por Godoy (1995).

Quanto à coleta de dados foram aplicados questionários com produtores de leite nas regiões das seguintes cidades do Paraná: Marechal Cândido Rondon, Santa Izabel do Oeste, Campo Mourão e Maringá, foram também entrevistados, com maior profundidade, alguns agentes chave, tais como presidentes de associações e cooperativas de produtores de leite, nas referidas cidades.

As informações qualitativas foram analisadas a partir do método de análise de conteúdo. Para as análises, tanto quantitativas quanto qualitativas, a amostra foi dividida em dois grupos: Grupo 1: os produtores respondentes que participam de formas associativas, sendo sindicatos, associações de produtores, cooperativas, grupos de compra ou de vendas, formas associativas informais e assentamentos rurais,

este grupo possui 54 respondentes. E Grupo 2: os respondentes que não participam de formas associativas, sendo um total de 66 respondentes.

Para a caracterização do SAI do leite do Paraná, bem como para as análises se fez uso de dados secundários advindos de instituições de apoio e de pesquisa tais como: IBGE, IPARDES, EMATER, entre outras.

Para os questionários a amostra foi acidental (SELLTIZ et al., 1972), foram entrevistados produtores de leite do Paraná que se mostraram dispostos a responder a pesquisa, sendo que a quantidade obtida foi de 120 respondentes. O critério de seleção dos entrevistados foi ser produtor comercial de leite e ter a propriedade localizada nas cidades já citadas do Paraná. Com isso pretendeu-se abranger uma amostra heterogênea, pequenos, médios e grandes produtores, que participem ou não de formas associativas. Os municípios foram escolhidos primeiramente pela proximidade com grupos de estudo que tinham como foco a cadeia do leite e, além disso, pela representação da atividade na produção estadual.

Para as entrevistas com agentes chave, a amostra foi intencional (SELLTIZ et al., p. 584), sendo escolhidos seis casos julgados como mais apropriados ou colaborativos para a pesquisa.

Categorias de Análise

Algumas categorias de análise foram criadas para auxiliar o alcance do objetivo do trabalho que busca compreender como se configura a conduta cooperativa dos agentes produtores do SAI do leite no Paraná.

Nas categorias de análise buscou-se evidenciar, de acordo com o que mostra a literatura, os possíveis benefícios encontrados na cooperação entre os agentes, podendo ser

advindas de relações verticais ou horizontais. As categorias se referem ao que as estratégias de cooperação podem:

- Favorecer a redução de custos entre os agentes: por meio de compras coletivas ou ainda pela utilização conjunta de maquinários e equipamentos, o que pode gerar rendas ricardianas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; GAMEIRO, 2008; NOLL, 2005);
- Favorecer a inovação: através de palestras, cursos e instruções de outros agentes, proporcionado por um melhor fluxo de informações (KUPFER; HASENCLEVER, 2002);
- Favorecer a diferenciação de produto: através palestras, cursos, instruções de outros agentes e pela industrialização do produto, proporcionado por um melhor fluxo de informações (KUPFER; HANSENCLEVER, 2002);
- Favorecer a padronização e planejamento da produção: através de palestras, cursos, instruções de outros agentes e pela industrialização do produto, proporcionado por um melhor fluxo de informações (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2010);
- Viabilizar ganhos relativos à diminuição de apropriação de renda pelo agente a jusante (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997);
- Viabilizar o acesso a mercados: por meio de vendas em conjunto, pois pequenos produtores podem não alcançarem escala para venda (MENDES et al., 2009; SOUZA; PEREIRA, 2009);

Por fim, todos esses quesitos podem contribuir para um melhor desempenho dos agentes.

CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA AGRO INDUSTRIAL DO LEITE NO BRASIL E NO PARANÁ

Na década de noventa com a desregulamentação e abertura do mercado e com a formação do Mercado Comum do Sul - MERCOSUL (VIELA, BRESSAN E CUNHA, 2001) os limites da competitividade no setor leiteiro se estenderam, os consumidores tiveram seu poder de compra aumentado e passaram a exigir uma melhor qualidade do produto (KRUG, 2004), forçando toda a cadeia a se adaptar.

Levando em consideração a produção de leite nos principais países, o Brasil ocupa o 5º lugar no ranking de produção mundial (FAO, 2012) com 5,3% da produção total de 2010. O ranking é liderado pelo EUA, seguido dos seguintes países: Índia, China, Rússia.

Da produção brasileira de 2010 o Paraná contribuiu com 11,7%, ficando em 3º lugar no ranking precedido de Minas Gerais e Rio Grande do Sul (IBGE, 2012). Segundo Viela, Bressan e Cunha (2001) a região sul do Brasil é a que possui um dos maiores níveis de produtividade e de crescimento, mesmo com a competição internacional mais próxima e acirrada do Uruguai e Argentina.

Os doze maiores captadores de leite do Brasil foram responsáveis, em conjunto, pela captação de 25% do leite produzido em 2011, demonstrando um mercado processador concentrado (LEITE BRASIL, CNA, OCB, CBCL e EMBRAPA GADO DE LEITE, 2012).

Conforme Nogueira Neto e Gomes (2011), uma das grandes mudanças no setor começou a acontecer em 1997, quando as grandes indústrias de laticínios começaram efetivamente o incentivo ao processo de resfriamento do leite na propriedade e o seu transporte a granel. Para auxiliar nesse novo cenário de exigência por qualidade e maior

competitividade, foi lançado pelo Senado o Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite (PNQL), que tem como objetivo promover a melhoria da qualidade do leite e derivados, garantir a saúde da população e aumentar a competitividade dos produtos lácteos em novos mercados (IPARDES, 2010). O PNQL auxiliou também no reconhecimento e valorização do leite com qualidade superior e por consequência estimulou o produtor a se especializar. O Programa teve início em setembro de 2002 com a sanção da Instrução Normativa (IN) nº 51, que deu direcionamento sobre as normas de qualidade, regulamento técnico, coleta e transporte do leite cru, ou seja, fixou os requisitos mínimos que devem ser observados para a produção e a qualidade do leite tipo A, B e C, temperatura e acondicionamento para transporte do leite (MAPA, 2002).

Porém em substituição à IN 51, entrou em vigor em Dezembro de 2011 a IN 62, a qual teve duas grandes mudanças: a postergação dos prazos para atendimentos dos limites da Contagem Bacteriana Total (CBT) e Contagem de Células Somáticas (CCS); e a eliminação dos regulamentos para produção de leite tipo B e tipo C, colocando todo leite pasteurizado produzido por usinas de beneficiamento sem distinção de qualidade (MAPA, 2011).

A Embrapa Gado de Leite é uma das unidades da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. Essa unidade é muito atuante no setor leiteiro e tem como missão "viabilizar soluções por meio de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da cadeia produtiva do leite em benefício da sociedade brasileira, orientada por Objetivos Estratégicos e ações de Pesquisa e Desenvolvimento, organizadas

em Núcleos Temáticos” (EMBRAPA, 2012). Além disso, há também grupos de estudos e projetos nas universidades espalhadas pelo Brasil que auxiliam a cadeia como um todo com pesquisas sobre o leite.

De acordo com Fernandes et al. (2007, p. 25) “as bacias leiteiras se formaram com maior intensidade na década de 1950, com o propósito de atender ao mercado de consumidores das cidades”, por isso eram em maior quantidade, relativamente pequenas e próximas às cidades, isso em todos os estados brasileiros. Já em 1975 a configuração das regiões mais importantes na atividade leiteira era semelhante às áreas mais urbanizadas do País (FERNANDES et al., 2007).

O aumento e mudança de localidade das regiões produtoras de leite ocorreram devido a “mudanças no perfil de consumo do leite”, que passou do tipo pasteurizado para o UHT, além das alterações na demanda de derivados e na logística de distribuição dos produtos (FERNANDES et al., 2007, p. 15). Atualmente três bacias têm destaque na produção de leite no Estado do Paraná: a região Centro-Oriental, que exibe uma situação consolidada, e as regiões Oeste e Sudoeste, que apresentam crescimento significativo da produção e da produtividade além de avanços importantes na adoção de tecnologias (IPARDES, 2010). As três regiões juntas concentram 48,5% dos produtores de leite do Estado e 53% da produção estadual de leite (IPARDES, 2010).

Fernandes et al. (2007, p. 23) destaca que há um deslocamento da produção de leite rumo a oeste, “com as bacias leiteiras afastando-se, de forma genérica, das regiões metropolitanas, deslocando-se para áreas de ocupação mais recentes pela agricultura” e especificamente nos estados do Sul a produção leiteira estabiliza-se sobre “regiões

típicas de propriedades familiares de imigração alemã, italiana e holandesa”.

Quanto ao tipo de produtores do estado, há grande diversidade entre eles. Produtores de grandes volumes de leite, os quais são responsáveis pela maior parte da produção do estado, dividem o mercado com pequenos produtores caracterizados por rebanhos reduzidos, sem melhoramento genético e com baixa tecnologia no processo produtivo (IPARDES, 2009, 2010).

Na caracterização da indústria de processamento e transformação do leite no Paraná, o IPARDES (2010) classificou os laticínios segundo seu porte, sendo Micro, Pequeno, Médio, Médio-grande e Grande. Quanto a tentativa de otimizar a captação do leite, os laticínios buscam o produto oriundo de outros municípios, assim “a distância percorrida na busca pelo leite a ser processado é diretamente proporcional ao porte da empresa” (IPARDES, 2010, p. 45). Ou seja, quanto maior a empresa, maiores serão as distâncias percorridas na busca do produto, com o intuito de garantir volumes significativos de matéria-prima que viabilizem a produção (IPARDES, 2010, p. 45).

Outros órgãos fazem parte do SAI do Leite do Paraná, são eles: O Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER, o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES, a Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento - SEAB. Passando para a conduta dos agentes envolvidos no SAI do leite no Paraná, Farina (1999) traz que, em se tratando de sistemas produtivos, a coordenação não é característica intrínseca, ela é na verdade construída pelos agentes envolvidos. E para que isso ocorra é necessário conhecer a

estrutura de mercado específica da cadeia que se irá trabalhar.

Martins e Carvalho (2005, p. 97) caracterizam como concorrência perfeita o lado da oferta da cadeia produtiva do leite, ou seja, o lado do produtor, pois há “baixa barreira de entrada e saída da atividade, um grande número de agentes produzindo – sem a possibilidade de individualmente afetar o preço – e baixa ou nenhuma diferenciação do produto final”.

Os 100 maiores produtores de leite do Brasil foram responsáveis em 2010 por 1,34% da produção de leite do país e deste total, 0,26% da produção correspondem a 21 produtores paranaenses (MILKPOINT, 2012).

Produção Brasileira	31.667.600,000 toneladas de leite
Produção total dos 100 maiores produtores Brasileiros	424.665,226 toneladas de leite
Produção total dos produtores Paranaenses que estão entre os 100 maiores do Brasil	83.761,440 toneladas de leite

Quadro 1 - Comparativos entre a produção Brasileira de Leite de 2010

Fonte: Adaptado de FAO (2012)

A classificação que mais se encaixa na cadeia produtiva do leite do lado da demanda, ou seja, do lado do processador, é de oligopólio competitivo, pois há “alta concentração com presença de franja competitiva, produtos diferenciados, barreiras de diferenciação” (FARINA, 2000, p. 52). A recepção de leite pelos 100 maiores laticínios brasileiros foi de 8.166.090 mil litros, correspondendo a aproximadamente 37,5% da produção nacional de 2011.

Azevedo (2008, p. 206) destaca uma relevante contribuição feita por Mason, que em uma indústria oligopolizada, as ações de uma empresa afetam o retorno esperado

pelas outras empresas, com isso “o comportamento da firma não poderia ser paramétrico, mas sim estratégico”, levando sempre em consideração as ações das demais concorrentes. Assim pode-se dizer que as empresas podem pensar suas ações em conjunto, em benefício próprio e da indústria como um todo. Esse pensar em conjunto pode ser uma estratégia para que as empresas que estiverem em um mesmo grupo coordenem suas ações evitando atitudes predatórias desnecessárias quando há esse tipo de acordo.

Por fim, o CONSELEITE é um órgão bastante ativo quando se fala em coordenação no setor leiteiro, foi fundado em 2002 e tem como principal objetivo a busca de soluções conjuntas, pelos produtores rurais de leite e pelas indústrias de laticínios, para problemas comuns do setor (CONSELEITE, 2012). Uma das funções desse conselho, bastante utilizadas pelos laticínios nas comercializações, é a elaboração do preço de referência para matéria-prima (leite), que tenta propor um preço justo tanto para produtores quanto para processadores (IPARDES, 2010).

RESULTADOS

Para ilustrar o que compõem atualmente o SAI do leite do Paraná, criou-se a Figura 6, onde pode-se observar os três ambientes citados por Farina, Azevedo e Saes (1997). O Ambiente Organizacional do SAI do Leite do Paraná é composto pelas universidades e Instituições de Ensino Superior, pelas políticas de importação e exportação, bem como pelo CONSELEITE, Sindicato Rural e Câmara Setorial do Leite e derivados. O Ambiente Institucional é composto principalmente pelo Ministério da Fazenda do Paraná, SEAB, EMATER, MAPA e Sistemas de inspeção (SIM, SIP e SIF), bem como pela IN 51 / IN 62. No Ambiente

Tecnológico estão o processamento UHT e o refrigerador de expansão. A estrutura de mercado caracterizada pela concorrência perfeita, bem como a mudança no estilo de consumo dos produtos lácteos afetam diretamente as estratégias individuais dos produtores. Estes se unem em formas associativas para terem uma maior força perante os outros elos da cadeia, buscar estratégias de diferenciação de qualidade do leite além de estratégias de custo para obterem os menores custos possíveis, almejando assim, um melhor desempenho.

Na descrição das estratégias cooperativa e competitiva entre os agentes produtores no SAI do leite do Paraná, a primeira é refletida nos produtores do Grupo 1, que fazem parte de formas associativas. A segunda é executada pelos produtores do Grupo 2, que não fazem parte de formas associativas.

A conduta colaborativa presente no Grupo 1 parece se dar de forma a aumentar os ganhos de todos os que participam do grupo. A ideia de que “a união faz a força” e que “juntos se consegue mais” está muito presente tanto na fala dos entrevistados, quanto dos produtores respondentes do questionário.

Percebe-se com aspecto relacionado à conduta cooperativa uma interdependência conjunta entre produtores de leite que se organizam em formas associativas, ou seja, do Grupo 1. Visto que, conforme identificado nas entrevistas, entre os produtores as tarefas são bem definidas (compromisso com a qualidade do leite entregue), eles possuem pouca autonomia nas decisões da forma associativa (as principais decisões são tomadas pelo responsável ou presidente da associação) e são mantidas pela necessidade

de terem mais força de atuação no mercado, conforme ilustra a Figura 7.

Ambos os grupos são bastante heterogêneos com relação à idade, tempo na atividade e tamanho da propriedade, bem como dependentes da renda agropecuária e principalmente da renda da atividade leiteira. Uma variável preocupante para o setor como um todo e que merece atenção é a idade dos produtores rurais. A mão de obra empregada é predominantemente familiar entre os grupos e percebe-se que muitos sucessores não têm a intenção de permanecer na atividade leiteira, além de os próprios produtores não desejarem que seus filhos permaneçam. Os dados mostraram que 18% do Grupo 1 e 13% do Grupo 2 já possuem 56 anos ou mais, ou seja, a população que trabalha na atividade leiteira está envelhecendo e os sucessores não continuarão na atividade. Porém, não é possível nesse estudo sugerir alguma ação efetiva para amenizar esse problema.

Quanto à caracterização técnico produtiva, pode-se dizer que os produtores do Grupo 1 são mais especializados, visto que além de possuírem um rebanho com animais puros e tanque de expansão, tem uma maior produção média de litros de leite diariamente. Ressalta-se ainda que são mais dependentes da atividade leiteira, o que pode direcioná-los a maior especialização.

No que se refere à qualidade do leite, os produtores do Grupo 1 tendem a produzir leite de melhor qualidade, percebe-se isso pois eles tiveram proporcionalmente menos leite devolvido pelos laticínios e as entrevistas realizadas também confirmaram que há um trabalho, por parte das associações, de conscientização e acompanhamento voltados à melhoria da qualidade do leite produzido.

Pode-se inferir que as motivações que levaram os produtores do Grupo 1 a participarem de formas associativas e as vantagens que eles percebem ter por continuar participando estão alinhadas com as declarações das entrevistas. Há um nítido entendimento por parte dos produtores do Grupo 1 de que unidos eles possuem mais força para conseguir o que desejam, tanto a montante da cadeia (redução de custos) quanto a jusante (poder de barganha junto a compradores).

Identificou-se como principal dificuldade em participar de formas associativas o conflito de interesses, que pode ser gerado por mau uso do poder que um agente possui, bem como pelo desvio do

objetivo comum. Segundo Gameiro (2008), seria necessária uma estrutura de direção onde minimizasse ao máximo a assimetria de poder entre os participantes das formas associativas. Além disso, os presidentes das associações ou aqueles que estão à frente nas negociações poderiam realizar cursos de gerenciamento e gestão para que possam melhor administrar as formas associativas, visto que entre os presidentes de associações entrevistados o grau de instrução máximo é ensino médio técnico. Fazendo isso talvez consigam minimizar os possíveis conflitos de interesses.

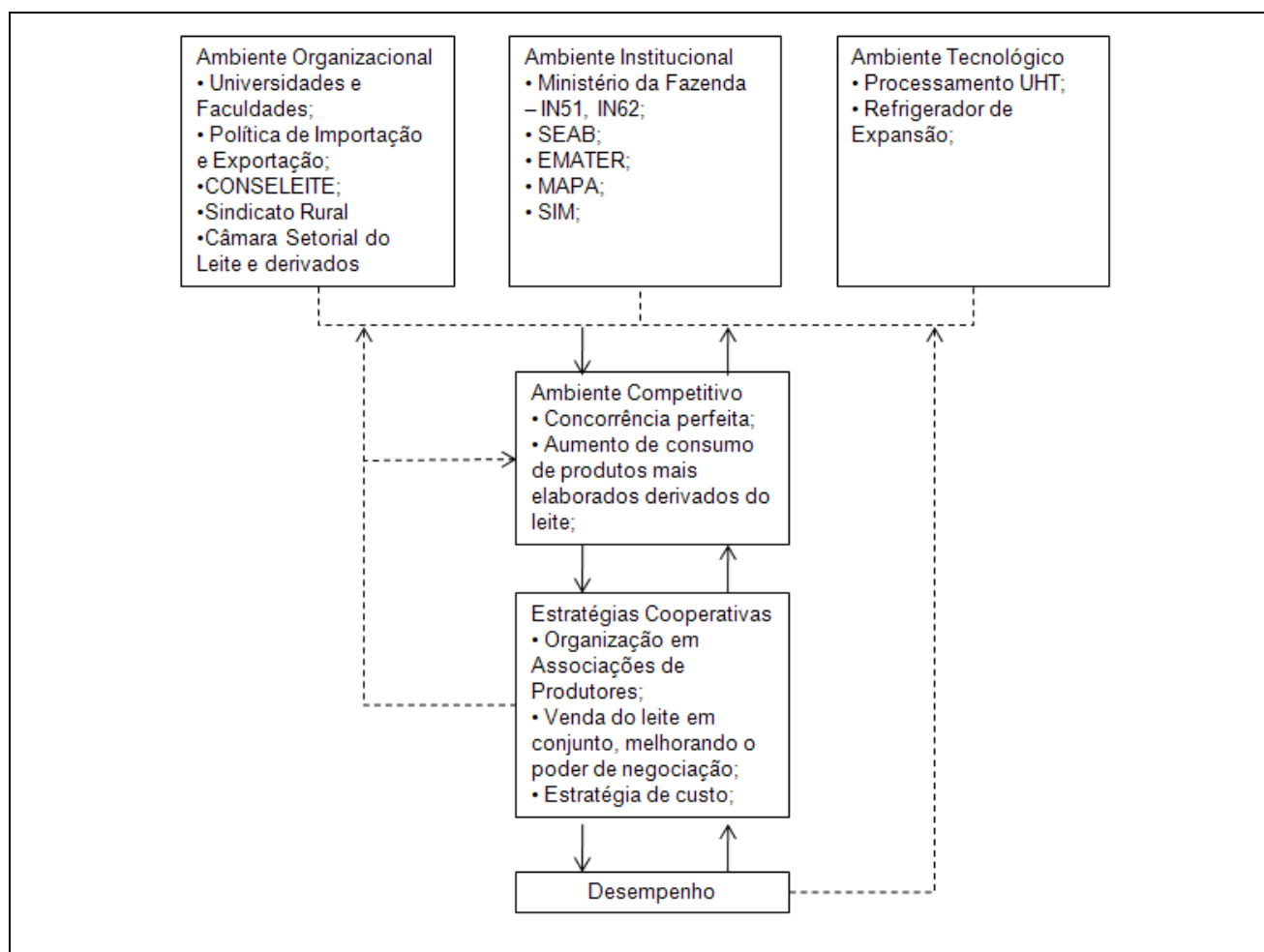


Figura 6 - Ambientes que compõem o SAI do leite no Paraná

Fonte: Dados da pesquisa

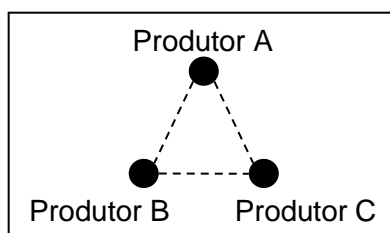


Figura 7 - Interdependência conjunta entre os produtores de leite

Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo que a principal dificuldade elencada tenha sido o conflito de interesses, os produtores continuam participando das associações e cooperativas, pois enxergam que as vantagens compensam essa dificuldade citada.

Em média os produtores do Grupo 1 tem acesso a uma maior quantidade de fontes de informação do que o Grupo 2, essa diferença não foi constatada estatisticamente, porém em termos percentuais ela é notória. Essa característica dos produtores do Grupo 1 pode estar relacionada com os seguintes pontos: os produtores do Grupo 1 recebem mais apoio, cursos de capacitação e assistência gerencial, tudo isso faz com que esses produtores tenham acesso a informações mais diversas do que os produtores do Grupo 2.

As reclamações de falta de cursos e capacitações e da perda da qualidade do leite ao ser misturado com o de vários produtores, nas respostas do Grupo 2, poderiam ser diminuídas se a esses produtores fosse demonstrado que, quem participa de formas associativas, recebe uma quantidade de informações diferentes e que isso pode afetar diretamente na diminuição das diferenças de qualidade do leite dos produtores participantes. O que poderia ser realizado através de campanhas em veículos de comunicação ou pelos técnicos da EMATER,

dos laticínios ou ainda através de projetos de pesquisa e extensão das Universidades.

Quanto à assistência técnica não houve diferença estatística, talvez porque esse tipo de assistência é feito geralmente pelos técnicos da EMATER e como esse é um órgão governamental realiza as visitas nas propriedades sem distinção dos produtores que fazem parte ou não de formas associativas. Entretanto, ressalta-se que não se verificou a quantidade de visitas recebidas pelos produtores ao longo do ano.

Com os fornecedores de insumos, os produtores nos dois grupos não têm fortes laços transacionais, dado que a maioria não tem poder de negociação com os fornecedores, não recebe benefícios desses agentes e não têm acesso a outros eventuais incentivos na transação. Observa-se, nesses casos, uma mera transação de compra e venda que poderia ser melhorada com ações de fortalecimento de um grupo de compras, por exemplo. Não foi identificado nenhum tipo de coordenação entre os elos verticais da cadeia, mesmo que os fornecedores de insumos e os captadores de leite ofereçam alguns poucos benefícios ou outros atrativos, não há claramente um processo de coordenação. Se houvesse poderia melhorar ainda mais o desempenho de todos os elos envolvidos nesse processo, pois problemas como gado de raça inadequado (não

especializado) ou ainda acesso a tecnologias, por exemplo, poderiam ser minimizados.

Ressalta-se, de uma maneira geral, que os produtores do Grupo 1 tem desempenho diferente dos produtores do Grupo 2, visto que nos três quesitos: produtividade, desempenho de mercado e disposição para investimentos houveram diferenças estatísticas entre os grupos. O que deixa transparecer que os produtores do Grupo 1 tem melhores desempenhos, pois tem uma maior produtividade, alcançam melhores preços e tem mais capacidade e disposição para investimento na atividade leiteira.

Quanto ao Ambiente Institucional, ou seja, as regras e leis vigentes, os produtores do Grupo 1 possuem mais informações a respeito das instruções normativas que regem o SAI do leite do que o Grupo 2, isso se alinha com falta de informações e o menor acesso a elas que é bastante destacado nos produtores do Grupo 2. Essa deficiência de informações poderia ser diminuída com a disseminação de cartilhas ou ainda por meio das visitas de veterinários da EMATER, pois como visto nas entrevistas, muitos presidentes de associações bem como os produtores recebem visitas frequentes de veterinários desse órgão. Poder-se-ia veicular mais informações a respeito disso nas reuniões das associações ou ainda na televisão que foi muito citada como fonte de informação pelos produtores rurais de ambos os grupos.

A principal desvantagem atualmente presente na atividade leiteira que foi citada pelos produtores rurais, foi que a atividade dá muito trabalho, esta não pode ser sanada por meio de engajamento em formas associativas, pois é própria da atividade agropecuária. Porém, as desvantagens de baixa renda e falta de incentivo, citadas pela maioria do Grupo 2, por exemplo, poderiam ser amenizadas se esses produtores

participassem de formas associativas, como já descrito anteriormente.

No tocante à identificação das vantagens associadas à conduta cooperativa entre os agentes produtores do Grupo 1, tem-se como principais: a redução de custos, maior poder de negociação e um maior acesso às informações. Porém ambos os grupos não diferem nas opiniões sobre alguns dos benefícios em fazer parte das formas associativas como, por exemplo, redução de custo e maior poder de negociação. Percebe-se a tendência de comportamento dos produtores de ambos os grupos de conscientização de que em grupos eles podem obter maiores conquistas.

Resgatando-se as categorias de análise, tem-se que alguns pontos e destacaram mais que outros. Não houve diferença entre os grupos sobre possuir tanque de expansão, o que se caracteriza como inovação tecnológica. Não foi percebida também qualquer prática de diferenciação e planejamento da produção de leite.

Por outro lado, pode-se citar que os aspectos que estão destacados na Figura 8, rendas ricardianas, padronização, acesso a mercados e ganhos, foram percebidos como possíveis influenciados positivos no desempenho dos produtores de leite. Diminuem-se custos por meio de compras e usos de equipamentos em conjunto. Melhora-se a qualidade do leite, tendo um produto mais padronizado, por meio de um melhor fluxo de informações. O aumento da força frente a outros elos diminui a apropriação de renda permitindo aos produtores mais acesso a mercados bem como ganhos nas negociações.

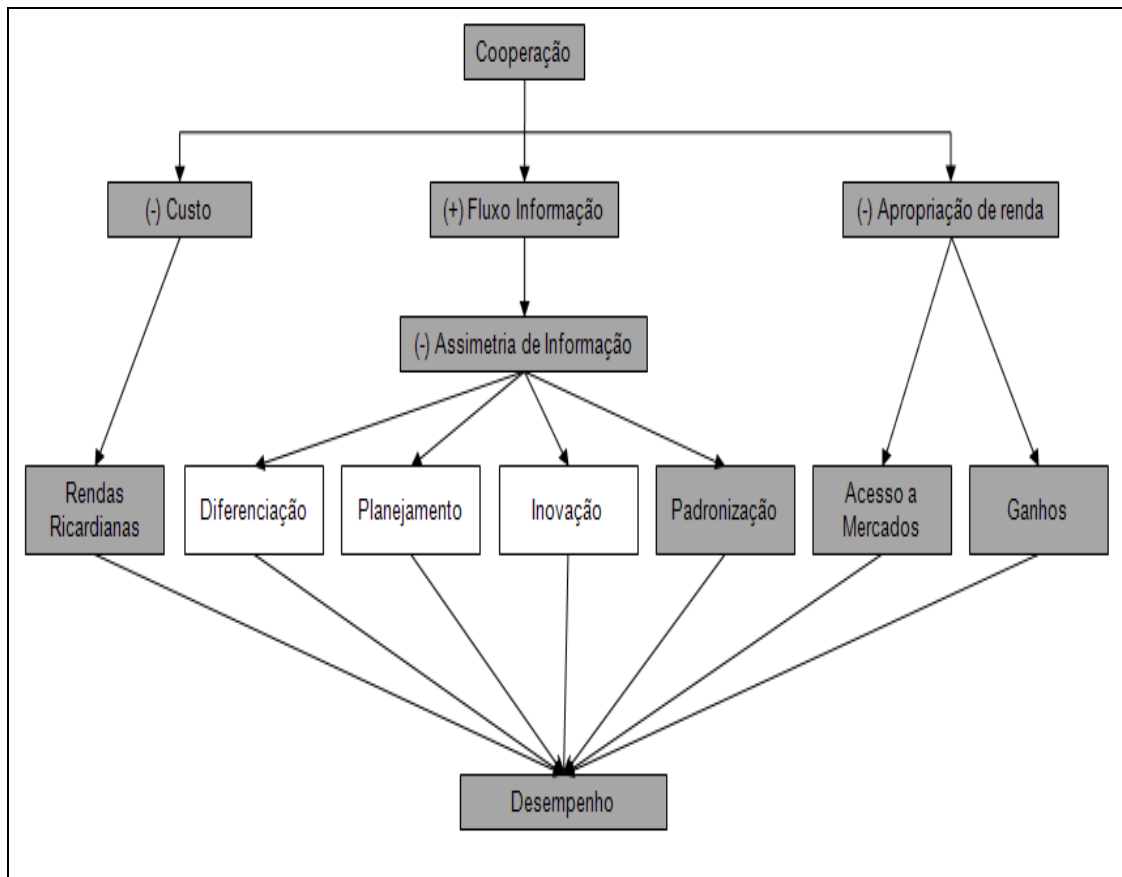


Figura 85 - Pontos destacados das categorias de análise

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, observou-se que há um alinhamento entre as categorias de análise propostas e as análises realizadas com base nos questionários e nas entrevistas, que pode influenciar positivamente no desempenho dos produtores do Grupo 1, ou seja, aqueles que participam de formas associativas.

CONCLUSÕES

O objetivo do presente trabalho foi compreender como se configura a conduta cooperativa e competitiva dos agentes produtores no SAI do leite do Paraná. Considerando-se o objetivo geral e os resultados acerca dele destacados na seção anterior, pode-se dizer que as ações dos produtores rurais traduzidas em estratégias cooperativas, decorrentes da coordenação da

cadeia, refletem seu desejo em se tornarem mais fortes frente aos outros elos da cadeia, visando protegerem-se da incerteza, bem como aumentando a capacidade de gerenciamento de seus custos e a escala de produção.

Cabe ressaltar que não se pretende neste trabalho assumir uma postura prescritiva, contudo se faz importante compartilhar algumas constatações que possam vir a servir de sugestões ou recomendações para algumas fragilidades encontradas no SAI estudado.

Como pesquisas futuras a sugestão é que sejam utilizados métodos estatísticos robustos, tais como correlações e análises multivariadas, bem como que sejam estudados os outros elos da cadeia produtiva,

a jusante e a montante do produtor rural, para que se tente identificar da mesma maneira feita aqui, as reais dificuldades sofridas pelos outros elos do SAI do leite do Paraná. Outra proposta é a realização de um estudo mais aprofundado sobre o aspecto da sucessão da propriedade rural, para que se possa obter uma melhor compreensão desse processo e entender como se configuram as perspectivas futuras da cadeia.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2005.
- AZEVEDO, Paulo Furquim de. Organização Industrial. In: VASCONCELOS, M. A. S. e PINHO, D.B. **Manual de economia**. Saraiva, São Paulo, 2008, p. 203 – 226.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. In: **Anais do Encontro de Estudos Organizacionais**, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.
- BANKUTI, F. I. **Determinantes da Informalidade no Sistema Agroindustrial do Leite na Região de São Carlos/SP**. 2007. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.
- BANKUTI, S. M. S. **Análise das transações e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite no Brasil: a França como referência**. 2007. 306 f. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.
- BARTH WAL, R. R. **Industrial economics: an introductory textbook**. New Age International Ltda, 1984.
- BRASIL. MAPA. **Leite e Derivados, Agenda Estratégica 2010 – 2015**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria Executiva. – Brasília: Mapa/ACS, 2011. 50 p.
- BRASIL, MAPA, **Instrução Normativa nº 51/2002**, publicada no DOU em 20/09/2002.
- BRASIL, MAPA, **Portaria nº 351/2005**, publicada no DOU em 17/08/2005.
- CABRAL, Luís. **Economia industrial**. MacGraw Hill de Portugal. 1994.
- CARVALHO, Glauco Rodrigues; TRAVASSOS, Guilherme Fonseca; PINHA, Lucas Campio; OLIVEIRA, Clesiane de. Concentração na cadeia produtiva do leite: o Brasil no contexto internacional. Fórum das Américas: Leite e Derivados, In: **Anais do 8º Congresso Internacional do Leite**. Juiz de Fora – MG, 2010.
- CHURCH, Jeffrey; WARE, Roger. **Industrial organization: a strategic approach**. New York: McGraw-Hill, 2000.

CONSELEITE. Conselho Paritário entre Produtores e Indústrias de Laticínios. **Perguntas e respostas**. Disponível em <<http://www.conseleitepr.com.br/site/perguntas.php>>. Acesso em: 27 março 2012.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Missão**. Disponível em <<http://www.cnpqgl.embrapa.br/>>. Acesso em: 13 abril 2012.

FAO. Food and Agriculture Organization. **Statistical Database**, 2012. Disponível em <<http://www.fao.org>>. Acesso em: 03 maio 2012.

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

FARINA, Elizabeth M. M. Q.. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, v.6, n.3, p. 147-161, dez. 1999.

FERNANDES, E. N. *et al.*. **Novos desafios para o leite do Brasil**. Juiz de Fora: EMBRAPA Gado e leite, 2007.

GAMEIRO, Paulo Alexandre Dias. **As organizações em rede**. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2008. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/gameiro-paulo-as-organizacoes-em-rede.pdf>>.

GARÓFALO, Gilson de Lima; CARVALHO, Luiz Carlos Pereira de. **Análise microeconômica**. São Paulo: Atlas, 1980.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE Eletrônica**, v. 6, n. 1, art. 9, jan/jun. 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa da Pecuária Municipal**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2011/default.shtm>>. Acesso em 02 de maio de 2012.

IPARDES. **Caracterização socioeconômica da atividade leiteira do Paraná: sumário executivo**. Curitiba, 2009. 29p.

IPARDES. **Caracterização da indústria de processamento e transformação do leite no Paraná**. Curitiba, 2010, 92p.

KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

KRUG, Ernesto E. B.. Relação produtor e indústria: políticas de desenvolvimento e de preços – o caso da Elege. IN: ZOCCAL, R. *et al.*. **Leite: uma cadeia produtiva em transformação**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2004, p. 75 – 84.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAZZARIN, S.G.; CHADDAD, F.R.; COOK, M.L. Integrating Supply Chain and Network Analysis: The Study of Netchains. **Journal on Chain And Network Science**, v. 1, n. 1, p. 7-22, 2001.

LEITE BRASIL, CNA, OCB, CBCL e EMBRAPA GADO DE LEITE. **Ranking maiores empresas de laticínios do Brasil - 2011.** Disponível em: [https://<http://www.leitebrasil.org.br/download/majores%20laticinios%20do%20Brasil%202011.pdf>](https://www.leitebrasil.org.br/download/majores%20laticinios%20do%20Brasil%202011.pdf). Acesso em: 28 maio 2012.

LIPCZYNSKI, J.; WILSON, J.. **The economics of business strategy.** Financial Times/ Prentice Hall: 2003.

LOURENZANI, Ana Elisa Bressan Smith. **Condicionantes para inserção de pequenos produtores em canais de distribuição:** uma análise das ações coletivas. 2005. 218 p. Tese (Doutorado) - Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

MARTINS, P. do C., CARVALHO, M. P. de. **Cadeia produtiva do leite em 40 capítulos.** Juiz de Fora: EMBRAPA Gado de Leite, 2005.

MASON, E. Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. **American Economic Review**, v.29, march,1939.

MENDES, A. M., *et al.* **A cadeia agroindustrial da mandioca em Rondônia:** situação atual, desafios e perspectivas. Porto Velho: Embrapa Rondônia: SEBRAE, 2009.

MILKPOINT. **Levantamento Top 100.** Disponível em:<<http://www.milkpoint.com.br/top100>>. Acesso em 03 maio 2012.

MINAYO, M. C. de S. *et al.*. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

NOGUEIRA NETO, Vicente e GOMES, Aloísio Teixeira. **Especialização da Pecuária Leiteira.** Disponível em: <http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/arvore/AG01_34_217200392358.html>. Acesso em: 28 outubro 2011.

NOLL, Roger G.. "BUYER POWER" AND ECONOMIC POLICY. **Antitrust Law Journal**, vol. 72, No. 2 (2005), p. 589 - 624.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance.** Boston: Houghton Mifflin, 1990.

SCHIAVI, Sandra M. de A. **Os programas de reforma agrária "Cédula da Terra" e "Convencional":** uma análise comparativa.2003. 192f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2003.

SCHMALENSEE, Richard. Industrial Economics: an overview. **The Economic Journal**. Vol. 98, No. 392. Setembro, 1988, p. 643 - 681.

SEAB - Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento; DERAL - Departamento de Economia Rural. **Valor Bruto da Produção Agrícola Paranaense em 2010.** Dezembro, 2011.

SELLTIZ, Claire; *et al.*. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1972.

SILVA, A. B., GODOI, C. K. ; MELO, R. Bandeira-de- . **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA FILHO, Lourival da; et al. O Mercado de Carne Suína no Paraná: Análise de Oferta e Demanda. XLIII Congresso da SOBER - Ribeirão Preto-SP, 2005. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/2/766.pdf> acessado em 27/12/2012.

SOUZA, José Paulo de; PEREIRA, L. B.. A coordenação e articulação na cadeia de laticínios no Paraná. In: PRADO, I. N. do e SOUZA, J. P.. **Cadeias Produtivas: um estudo sobre competitividade e coordenação**. 2. ed. Maringá: Eduem, 2009, p. 173 - 192.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2006.

TROSTER, R. L. Estruturas de Mercado. In: PINHO, D. B.; VASCONCELLOS, M. A. S. de (Org.). **Manual de economia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 191 - 202.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração Eletrônica**. São Paulo, v.1, n.1, art.2, jan./jun. 2008.

WINCKLER, Natália Carrão; MOLINARI, Gisele Trindade. Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011.

ZYLBERTA JN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Organizadores). **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTA JN, Décio. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: PRADO, I. N. do e SOUZA, J. P.. **Cadeias Produtivas: um estudo sobre competitividade e coordenação**. 2. ed. Maringá: Eduem, 2009, p. 39 - 74.

ZYLBERSZTA JN, Décio; FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. Dynamics of network governance: a contribution to the study of complex forms. **REAd** - Edição 65, Vol 16, N° 1, janeiro-abril 2010.

NOTA

(1) Mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá/UEM. Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão/Fecilcam. Graduação em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão/Fecilcam. Professora do Curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná/UNESPAR, Campus de Campo Mourão/PR.

(2) Doutorado e Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos/UFSCAR. Especialização em Gestão da Produção pela Universidade Federal de São Carlos/UFSCAR. Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho/UNESP. Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Estadual de Maringá/UEM, Maringá-PR.

Enviado: 19/03/2015

Aceito: 05/02/2016

Publicado: 06/05/2016