

Governança em Cadeias Produtivas Agroindustriais

Mariluce Paes de Souza

Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia - CEDSA

Rua Tabajara, 824 – Apto 1001 – Pedrinhas Porto Velho – RO

marilucep@brturbo.com.br

Theophilo Alves de Souza Filho

Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia - CEDSA

Rua Tabajara, 824 – Apto 1001 – Pedrinhas Porto Velho – RO

Theophilo186@aol.com

Nara Eliana Miller Serra

Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia - CEDSA

Rua Pedro Albeniz, 5895 – Aponiã – Porto Velho- RO.

naraserra@bol.com.br

Moacir Boris

Rua José Camacho, 2081 – São João Bosco – Porto Velho – RO

Boris@ronet.com.br

Grupo de Pesquisa: 4 - Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais

Forma de Apresentação: Oral

Governança em Cadeias Produtivas Agroindustriais

Resumo

Partindo de pressupostos teóricos sobre as formas de governança, quanto aos conceitos de estratégias de integração vertical e alianças estratégicas, procedeu-se um estudo de caso, na cadeia produtiva agroindustrial do Leite em Rondônia, visando conhecer o seu perfil, sua estrutura e a partir destas, as formas de governança presentes na cadeia, considerando os diversos aspectos inerentes aos segmentos da produção primária, industrialização e distribuição. Percebeu-se, no decorrer do estudo, como necessário, também, diagnosticar os ambientes institucional, organizacional e empresarial. A partir das estratégias de integração vertical identificou-se as formas de governança presentes na cadeia produtiva, as quais se configuram como: governança de mercado; governança intermediária ou governança hierárquica. Considerando as alianças estratégicas, essas formas de governança são classificadas como alternativas de estratégias cooperativas, podendo ser equitativas; não-equitativas ou *joint venture*, de acordo com a teoria de Barney.

Palavras-Chave: governança, alianças estratégicas, cadeia produtiva.

Governança em Cadeias Produtivas Agroindustriais

1. Introdução

O setor agroindustrial do Brasil vem passando por um processo de reorganização, internamente nas empresas e nas formas de organização da cadeia produtiva para se tornar mais ágil, inovadora e moderna, com vistas a ser mais competitiva no mercado global. E assim, em face dessas circunstâncias, surge a necessidade de estudos que busquem entender o processo de desenvolvimento local a partir de cadeias de suprimentos, cadeias produtivas, redes e alianças estratégicas.

O estudo da cadeia produtiva agroindustrial possibilita que se compreenda sua estrutura e funcionamento e, que se examine cada um de seus segmentos – fornecedores de insumos, produtores, indústrias processadoras, distribuidores (atacado e varejo), bem como a forma de interação intra e inter-empresas. As cadeias produtivas têm nos estudos da organização industrial a origem para análise do seu desempenho, de forma a possibilitar a descrição das condições em que a dinâmica do mercado, as regras governamentais e outros fatores, influenciam a performance das empresas.

Para o desenvolvimento deste estudo sobre a teoria de Barney como alternativa para análise das formas de governança em cadeias produtivas, se procedeu a uma revisão da literatura e recorreu-se aos fundamentos teóricos sobre estratégias de integração vertical e estratégias cooperativas de Barney (1986, 1991, 1996) e sua matriz teórica que envolve os conceitos de Quinn (1980); Schendel e Hatten (1972); Ansoff (1965, 1977); Thompson e Strickland (1987); Porter (1980, 1989); Mitzemberg (1985, 1988); Steiner e Mainer (1977) e Rumelt, Schendel e Teece (1991). Os pressupostos de Barney (1996) encontram ressonância no estudo da cadeia produtiva a partir da análise das alianças estratégicas e estratégias de integração vertical. Como estudo de caso analisou-se a cadeia produtiva do leite agroindustrial do leite em Rondônia, a partir das informações constante em Souza (2004).

O sistema de gestão e as principais características de uma cadeia produtiva são aderentes aos pressupostos de Barney (1996) sobre as formas de governança presentes nas relações de uma empresa com seu ambiente, podendo-se criar alternativas estratégicas que possam potencializar os recursos empregados no agronegócio.

A gestão dos segmentos de uma cadeia é determinante para melhoria da produtividade, seja em função da logística, do sistema de produção, dos preços praticados e controle exercidos, uma vez que é o comportamento dos diversos atores, suas decisões, relações, estrutura e mecanismos administrativos, além dos padrões de qualidade e eficácia da cadeia de valor de cada segmento, que determina a forma de coordenação da cadeia. Essa competência não é atribuída a um único ator da cadeia, mas sim a um conjunto articulado de ações e relações que promovem a governança e, para se entender como identificar as formas de governança existentes em uma cadeia produtiva, se procedeu este estudo, que encontra nos pressupostos de Barney (1996) respaldo para seu entendimento.

A abordagem de Barney (1996) sobre formas de governança possibilita avaliar os ambientes e os segmentos de uma cadeia produtiva, a partir dos pressupostos de alianças estratégicas e estratégias de integração vertical, o que possibilita identificar as formas de governança existentes, sendo possível formular estratégias que possam potencializar o agronegócio ao qual a cadeia está inserida, e conseqüentemente, contribuir com o desenvolvimento local.

A reorganização das cadeias produtivas é movida pela exigência de um mercado competitivo, que representa a sobrevivência da empresa de forma sustentável, e isso se traduz na capacidade de obter maior vantagem que seus concorrentes. Entende-se que é muito

importante o envolvimento dos atores da cadeia produtiva, nessa corrida competitiva, como também a reorganização e a concepção de um processo produtivo no contexto de uma cadeia. Desse modo, o papel da comunidade e do ambiente institucional são determinantes para que se desenhem políticas públicas e compromissos empresariais e pessoais voltados para a obtenção de ganhos contínuos de eficiência por parte dos diversos atores, em termos, principalmente de redução de custos e inovação tecnológica.

O ambiente institucional é quem possibilita a criação de regras, tendo como decorrência o surgimento de novas formas organizacionais que estão condicionadas as estruturas de mercado; às circunstâncias empresariais e às relações que se estabelecem entre os atores da cadeia, fatores esses que determinam as formas de governança da cadeia.

A contribuição desse estudo consiste em apresentar alternativas de análise para se identificar as formas de governança presentes em uma cadeia produtiva agroindustrial. A opção pela abordagem de Barney se deu em função da similaridade da estrutura de análise por ele proposta com as características de uma cadeia produtiva, encontrando-se no seu enfoque a amplitude que deu o respaldo necessário para avaliar as formas de governança. Com a teoria de Barney (1996) pode-se proceder à análise dos ambientes: institucional, organizacional e empresarial e, ainda, dos segmentos da produção primária, industrialização e distribuição e, avaliar as estratégias de integração vertical e estratégias cooperativas utilizadas, para então, se identificar as formas de governança em cadeia produtiva agroindustrial.

2. Cadeias Produtivas

Cadeia produtiva é definida como um conjunto de ações econômicas que regulam a valorização dos meios de produção e asseguram a articulação das operações. Pires (2001) conceitua cadeia produtiva como um conjunto articulado de atividades econômicas integradas como consequência da relação, em termos de mercados, entre tecnologia, organização e capitais. A sua visualização se dá como uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico. Ela é, também, entendida como um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os segmentos, um fluxo de troca entre fornecedores e clientes.

Observa-se que a cadeia produtiva é entendida a partir da identificação de um produto ou serviço final, cuja definição parte do mercado, isto é, do cliente, onde o produto acabado é colocado, e se encadeia de jusante a montante todas as operações de produção, técnicas, comerciais e logísticas que o originaram. Parte, portanto, do cliente para os insumos, passando por todos os outros elos responsáveis pela transformação do bem, podendo-se visualizar de montante a jusante numa seqüência das etapas produtivas, desde a entrada dos insumos até a obtenção do produto acabado.

Para se proceder à análise de uma cadeia produtiva, deve-se considerar também a existência dos ambientes: institucional, organizacional e empresarial. O ambiente institucional é constituído pelas leis federais, estaduais e municipais, além dos costumes, cultura, etnia e tradições, fatores esses que diferenciam a sociedade e, esta é capaz de envolver e influenciar o ambiente organizacional. Envolve as políticas setoriais refletindo na modernização do setor, nas inovações tecnológicas e no comportamento das empresas e dos negócios.

O ambiente organizacional compõe-se de estruturas criadas para dar suporte ao funcionamento das cadeias produtivas, compreendidas pelas universidades, órgãos de pesquisa, normalização, fiscalização, associações, cooperativas, sindicatos, e as próprias empresas. Essas organizações são constituídas por indivíduos que acreditam que as ações grupais são mais eficientes que as individuais, e assim, podem atuar de forma coordenada e coletiva, visando os seus interesses e agir em um ambiente institucional que estabelece regras formais e informais que podem limitar ou desenvolver as ações das organizações (PONDÉ,

1994; NORTH, 1994 e CUNHA, 1999). As regras, portanto, são determinadas pelo ambiente institucional que define as normas, os incentivos e as punições por atos e omissões, cabendo às organizações estabelecer estratégias que possam direcionar as suas ações. Pode-se dizer que as instituições definem as regras do jogo e as organizações as utilizam, ou seja, jogam e, todo jogo requer estratégias e táticas para obter sucesso. Nesses ambientes encontram-se as oportunidades e ameaças a serem aproveitadas ou neutralizadas pelos agentes da cadeia produtiva.

O ambiente empresarial se constitui nos subsistemas internos das empresas, representados pelos recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e pela gestão empregada no dia-a-dia das empresas e, ainda, os procedimentos operacionais utilizados nos processos produtivos, o que reflete no sistema de qualidade dos produtos (SANTANA e AMIN, 2002, SOUZA, 2004). A análise desse ambiente possibilita aos agentes da cadeia produtiva que identifiquem seus pontos fortes e fracos que podem orientar a formulação das estratégias propostas por Barney (1996).

A análise de uma cadeia produtiva aborda os diferentes segmentos do ambiente institucional e organizacional que possuem vínculo, direto e/ou indireto, com a cadeia estudada. Pires (2001) diz que esta análise, de acordo com o escopo desejado, pode levar a relacionar todo o tecido institucional e organizacional com a cadeia produtiva em estudo. Na Figura 1, a seguir, a partir de Souza (2004), situa-se a cadeia produtiva, representando o ambiente empresarial, no centro e os ambientes institucional e organizacional no entorno, numa interação constante, sofrendo influência e influenciando tais ambientes.

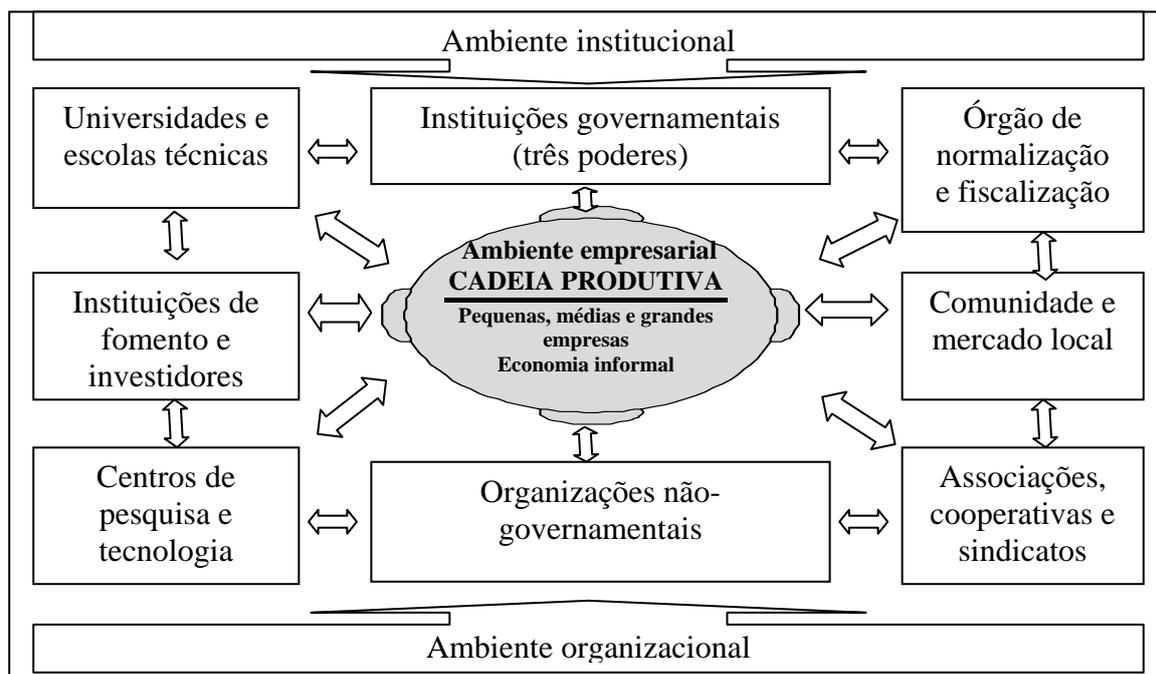


Figura 1 – Ambiente institucional, organizacional e empresarial da cadeia produtiva

Fonte: Souza., M. P., 2004.

Destaca-se a importância e a influência dos atores relacionados com as atividades de suporte, considerando que a dinâmica da cadeia agroindustrial em seus aspectos de qualidade e competitividade depende do desempenho dos setores de apoio. Como atividades de apoio à cadeia, inseridas no setor de suporte, pode-se citar: o sistema financeiro; as indústrias de embalagens, de aditivos, de implementos, de equipamentos, inspeção sanitária, transporte, P&D, sistema de comunicação e associações, os quais podem impactar de maneira decisiva os vários elos da cadeia produtiva.

Zylbersztajn (2000) divide as cadeias produtivas agroindustriais nos subsistemas: produção; transformação; distribuição e consumo. Isso, em função de que o conceito de *agribusiness* considera o consumo como uma parte do sistema e que este pode dar forma a toda a cadeia, uma vez que são os estímulos dos consumidores que podem transformar os segmentos que o antecedem. O mesmo autor diz que, no conceito de sistema agroindustrial, deve-se perceber que as relações verticais de produção entre todos os segmentos da cadeia produtiva servem de balizadores para a formulação de estratégias empresariais, assim como institucionalizadores de políticas públicas.

As referências aos estudos sobre cadeias produtivas agroindustriais são resultantes de pesquisas realizadas por vários especialistas, que de um modo geral, objetivavam entender a dinâmica de uma cadeia produtiva e sua articulação com o ambiente em seu entorno. Pode-se observar que as diversas cadeias produtivas têm sua própria dinâmica e como objeto de análise foram explicadas por diferentes metodologias e fundamentos teóricos, porém, nenhuma se propôs a identificar as formas de governança com base nos pressupostos de Barney (1996), o qual foi escolhido para fundamentar a análise deste trabalho, em função das peculiaridades da cadeia produtiva e da matriz teórica que possibilita uma visão mais integrada da cadeia. Algumas pesquisas sobre cadeias produtivas têm privilegiado a teoria de Williamson (1996), o qual centra seus estudos nas estruturas ou mecanismos de governança, a partir da análise dos custos de transação.

Farina & Zylbersztajn (1994), em um estudo sobre a competitividade e organização de cadeias agroindustriais, centraram-se na abordagem sistêmica dos negócios agroindustriais, concebendo as cadeias produtivas como *nexus* de contratos, cuja natureza dependerá de condições dadas pela presença de informação imperfeita, incerteza e especificidade de ativos, e fundamentam seus estudos a partir da economia dos custos de transação, considerando os pressupostos de Williamson (1996).

Um outro estudo de Breda et al. (2001) teve como objetivo delinear a coordenação da cadeia láctea, na interface agricultor e indústria. Preocupou-se em investigar a dinâmica do ambiente institucional e das organizações que atuam na coordenação e, ainda, verificar as ações coordenadas que estimulam e restringem a sua competitividade, realizando suas pesquisas no Oeste Catarinense. Os autores partem dos pressupostos teóricos da visão sistêmica da cadeia produtiva e se sustentam em Zylbersztajn (1995) e Farina e Zylbersztajn (1994), cujos argumentos centram-se nas cadeias agroindustriais como *nexus* de contratos, que antecedem a unidade de produção primária até o consumidor final. Defendem o pressuposto baseado na economia dos custos de transação, de que as relações contratuais possibilitam o surgimento de uma série de organizações, as quais respondem por fatores ligados a tecnologias, instituições e estratégias para avaliar as informações dos consumidores. Consideram as transações dinâmicas e, que conforme as tendências reorganizam as relações contratuais, e essas entre os elos da cadeia, que interagindo com o seu ambiente institucional e organizacional vão estabelecer relações sociais que delimitam a atuação dos agentes e proporcionam a coordenação para atender aos anseios do consumidor.

O setor leiteiro sob a ótica da economia dos custos de transação foi estudado por Santos et al. (2000) que fizeram a análise descritiva e identificaram as transações chaves do setor, a partir dos três fatores importantes para a economia dos custos de transação: especificidade dos ativos, incerteza (risco) e frequência. Concluíram que as decisões mais importantes, quanto à especificidade dos ativos específicos que afetam a quantidade da produção de leite, estão em nível da fazenda e, as transações têm muita incerteza e alta frequência.

3. As diversas abordagens sobre Governança

O enfoque teórico do estudo parte da conceituação de governança, com abordagens gerais às aplicações do termo governança, considerando os pressupostos de Williamson para ater-se a Barney, o qual fornece os subsídios para as reflexões e conclusões apresentadas. Em Barney (1986, 1996) encontram-se as definições e os conceitos necessários à análise das formas de governança em Cadeias Produtivas Agroindústrias.

O mundo tem assistido transformações significativas no papel que o setor privado tem no desenvolvimento da economia e na criação de empregos. Cada vez mais países adotam enfoques baseados no mercado e na política econômica, e isso tem aumentado a consciência da importância de empresas privadas para o bem-estar dos indivíduos.

Não existe um modelo de governança corporativa. Diferentes sistemas legais, marcos institucionais e tradicionais podem desenvolver-se em diferentes enfoques ao redor do mundo. Não obstante, é comum a todos os regimes o alto grau de prioridade nos interesses dos acionistas que confiam seus depósitos em corporações, para que seus fundos de inversão sejam usados de maneiras mais eficazes e efetivas.

Em adição a isso, as melhores empresas reconhecem que a ética empresarial e a preocupação corporativa com os interesses sociais e com o meio ambiente das comunidades nas quais operam, pode ter um impacto no desempenho corporativo de longo prazo.

A governança corporativa está presente em todas as empresas do mundo, gerenciando as finanças do globo, possibilita que o capital se desloque para os mais diversos segmentos da economia, independente da sua localização geográfica, o que passa a contar é o desempenho do setor, sua competência e capacidade de resposta a uma necessidade de inovação e mudanças organizacionais. Conforme as proposições de Gereffi (1994, 1995) nas decisões de mudanças das empresas, a jusante da cadeia, existe a governança corporativa que favorece positivamente a estrutura e a conduta das empresas que participam das cadeias de produção de valor global.

Humphrey e Schmitz (2000) destacam que governança envolve a coordenação de atividades econômicas a partir do relacionamento de inter-empresa e intra-empresa e afirmam que existem vários modos de se estabelecer a governança ou mecanismos de coordenação, sendo um deles os custos de transação. No entanto, esses autores trabalham o conceito de governança a partir da análise do encadeamento entre empresas.

A importância da governança em cadeias de valor global é discutida por Dolan e Humphrey (2000). Esses autores destacam cinco razões para que elas existam, quais sejam: acesso ao mercado; dinâmica na capacidade de produção; distribuição dos ganhos; apoio para influência política e assistência técnica.

Para responder ao questionamento “O que é governança de cadeia?” é preciso que se olhe para as relações entre empresas dentro de uma cadeia produtiva, onde os melhores posicionados exercem o controle sobre as cadeias de produção. Eles não somente especificam o tipo de produto que desejam comprar, incluindo variedades, processo e empacotamento, mas também processos como os sistemas de qualidade, estrutura organizacional e processos decisórios.

Do ponto de vista da análise de encadeamento entre empresas, os parâmetros críticos para governança da cadeia são os dois primeiros: o que é para ser produzido, e como é para ser produzido. Esses parâmetros são comumente fixados por compradores. Contudo o nível de detalhe especificado pode variar. No caso de definição do produto, o comprador pode fornecer níveis diferentes de especificação, como também pode fazer uma exigência que o produtor tenha que alterar seu projeto e utilizar novas tecnologias e, ainda, mudar parâmetros em seus processos.

Desse modo, a noção de governança compreende as estratégias que servem para executar as decisões tomadas em diversas organizações privadas e governamentais, sejam as resoluções internas, sejam aquelas orientadas a intervir em problemas públicos e/ou solucionar demandas de terceiros e conflitos sociais.

A governança representa o espírito, a alma, a parte pulsante da cadeia. Os fatores referentes a administração, custos, gestão, coordenação fazem parte da governança. Governança é entendida aqui como a capacidade de um ator formular e estabelecer estratégia, se articular com empresas diferentes para desenvolver uma atividade de sua cadeia e provocar mudanças na estrutura empresarial de outro ator para ser atendido e isto possibilite um melhor ganho para todos na cadeia.

3.1 Abordagem teórica de Williamson

Williamson (1996) partindo dos pressupostos de Coase (1937) fez estudos sobre estruturas de governança, com base na economia dos custos de transação (ECT).

Os custos de transação foram abordados por Coase (1937), o que ensejou a mudança da maneira de pensar a organização econômica. A principal crítica de Coase à teoria neoclássica é o pressuposto de que o sistema econômico é coordenado pelo mecanismo de preço. Para ele, além da questão dos preços que se dá nos mercados, existe a coordenação pelos agentes que aplicam princípios organizacionais diferentes na empresa, de forma a alocar seus recursos produtivos, traduzindo-se num modelo alternativo ao processo de coordenação da produção. Para esse autor, as transações poderiam ocorrer nos mercados, através de contratos, e internamente nas empresas, devendo ser considerado os custos de coletar informações e negociar contratos.

Em sua abordagem, Williamson (1985) concentra sua ênfase na necessidade de se buscar a economia dos custos de transação, de forma a obter maior eficiência na adequação das atividades organizacionais às mudanças do ambiente econômico. Para Williamson (1996), existem três estruturas de governança: o mercado; a hierarquia e as estruturas híbridas, que as empresas podem optar, porém, devem considerar os fenômenos da transação e os pressupostos comportamentais dos agentes.

A forma de relação com o mercado ocorrerá quando houver baixa especificidade de ativos, porém a escolha da estrutura de governança híbrida, representada pela terceirização, franquias, arrendamentos, parcerias e alianças, são para os casos em que nem a hierárquica e nem a de mercado conseguem de forma individual coordenar as transações. As estruturas de governança podem ser escolhidas conforme sejam as características do ambiente institucional e as negociações, incluindo os pressupostos comportamentais e sempre tendo em vista a minimização dos custos de transação. Ressalta que é possível a ocorrência de diversas estruturas de governança dentro de um mesmo setor.

A escolha de uma estrutura de governança eficiente, para Williamson (1993), depende não somente da especificidade dos ativos, mas da incerteza presente no ambiente institucional. Quando utilizadas, as formas híbridas tendem a ter mais probabilidade de prejuízos, uma vez que dependem de demoradas negociações e o monitoramento é mais custoso. A estrutura de governança hierárquica não se enquadra nestas posições, pois estas são caracterizadas por decisões rápidas, visando adaptar-se.

Os fatores para avaliar os custos de transação, conseqüentemente as estruturas de governança, definidos por Williamson (1993) são a especificidade de ativos; a incerteza e frequência, envolvidas na transação. A especificidade de ativos, pode ser específica no caso de redução de seu valor, levando à ruptura da transação. O cancelamento de um contrato poderá levar uma ou todas as partes envolvidas a perder, o que elevará os custos de transação.

Os custos de transação podem ser reduzidos utilizando-se dos mecanismos de governança que possibilitam a prevenção dos riscos.

No caso dos atributos de incerteza, as decisões da empresa são fortemente afetadas por elas, o que eleva os custos de transação. Se a empresa tem que transacionar com outra, sem conhecer *ex ante* as variáveis relevantes futuras, eleva o risco, podendo redundar em um futuro rompimento do acordo estabelecido.

A frequência é definida como a quantidade de vezes com que se realiza uma transação. A premissa é de que quanto maior a frequência das transações, maior será a possibilidade de se reduzir os custos de transação através de pactuação bilateral ou reputação.

Referindo-se aos pressupostos comportamentais, Williamson (1993) destaca o oportunismo e a racionalidade limitada, considerando que os custos de transação em muito dependem do comportamento dos agentes envolvidos. Defende que o oportunismo corresponde à busca do auto-interesse, o que poderá prejudicar o outro agente da transação, se uma das partes manipular ou distorcer informações de modo a tirar proveito da situação em benefício próprio. Para evitar ou reduzir os riscos do oportunismo, dada a incerteza do comportamento dos agentes, existe a necessidade de se utilizar mecanismos de governança compatíveis.

Quanto à racionalidade limitada, o pressuposto é de que os agentes ao buscarem a racionalidade, são limitados em sua capacidade cognitiva de tomar decisões e avaliar a complexidade do ambiente e de sua incerteza. Na perspectiva pela redução dos custos de transação, aparece a necessidade de buscar mecanismos de governança que coordenem as relações entre os agentes visando reduzir estes custos.

A partir da abordagem de Williamson (1993, 1996) visualiza-se como estrutura de governança, a empresa. Considerando que uma empresa é composta de recursos humanos, tecnológicos, materiais, financeiros, organizacionais e de gestão, tendo como dinâmica o resultado da articulação desses recursos é possível inferir que a estrutura de governança está atrelada ao ambiente empresarial. Sendo o ambiente empresarial estruturado para interagir com os ambientes institucional e organizacional, influenciando e sendo influenciado por estes, leva a deduzir que os preceitos dos custos de transação avaliam as interações, as negociações das empresas com seus interlocutores, tendo uma estrutura que pode suportar ou não os compromissos assumidos. No entanto, são fortemente dependentes dos mecanismos administrativos, no caso os contratos, que podem garantir maior eficiência nas transações, traduzidas em menor custo.

Pelos conceitos de Williamson (1993, 1996), é possível se dizer que a estrutura de governança são os recursos que a empresa dispõe e os mecanismos de governança são os instrumentos administrativos utilizados para concretização de uma atividade, transação. Por isso, o pressuposto de que o monitoramento das transações pode determinar sua eficiência, principalmente em função dos custos, o que respalda a decisão em promover mudanças na estrutura e alterar os mecanismos utilizados, sem levar em consideração as estratégias, o que levaria a empresa a optar por uma ou outra estrutura de governança, conforme a tipologia do autor.

As críticas sobre a abordagem da estrutura de governança proposta por Williamson estão relacionadas à proposição de se dar uma grande importância para minimizar as despesas em detrimento da estratégia. Barney e Hersterly (1996) argumentam que a redução dos custos de transação traz relativamente pequenos benefícios se uma empresa não tem nenhum ativo específico transacionado, incluindo o conhecimento, que seja valorizado pelo mercado. Ressaltam que há uma tendência da teoria em pouco valorizar os custos de transação dentro da empresa, considerando a autoridade como forma de resolver disputas internas de maneira mais eficiente que o mercado e que existe negligência da teoria sobre as regras de relações sociais nas transações econômicas.

Hart (1995) critica a teoria neoclássica por esta não tratar a forma como a produção é organizada dentro da empresa, tais como os conflitos entre os proprietários, gerentes, trabalhadores e clientes são resolvidos, bem como a meta de maximização de lucro é alcançada. Entre outras questões não abordadas, encontram-se aquelas que se referem ao que acontece quando duas empresas se unem ou quando uma se divide em duas.

Na sua contribuição Hiratuka (1997) diz que na relação entre os agentes deve-se considerar não somente a redução dos custos de transação, mas também a obtenção de vantagens competitivas. Para esse autor, a capacidade de geração de inovações, como resultado do acúmulo de competências técnicas e econômicas, para a sobrevivência e crescimento no mercado, não é devidamente abordada pelos custos de transação.

3.2 Abordagem Teórica de Barney

Considerando que existe uma variedade de definições para estratégias, o que reflete a complexidade e a natureza das multifunções e fenômenos estratégicos nas organizações, Barney (1996) centra sua proposta no ambiente organizacional. Reconhece as inúmeras definições para estratégia, porém enfatiza que esta tem uma hierarquia e enfoca a missão, os propósitos, as políticas e os objetivos da empresa; a combinação das oportunidades do ambiente externo com as forças do ambiente interno e, ainda, o caráter subjetivo e psicológico das estratégias. As forças incluem o reconhecimento da importância do ambiente competitivo de uma empresa como um determinante de seu desempenho. As fraquezas são condições que impedem o aproveitamento de oportunidades, prejudicam o desempenho e comprometem a distribuição de recursos.

Para Barney (1996) a missão representa o entendimento da alta administração quanto aos propósitos, ou seja, o que a organização busca fazer no momento presente e a visão, o que ela quer se tornar no longo prazo, no futuro. Quanto aos objetivos, define como o desempenho que a organização deve estabelecer para cumprir com sua missão e visão na área de atuação da empresa. Define estratégia como o modo que uma empresa atinge seus objetivos ou cumpre com sua missão e, a administração estratégica como o processo pelo qual a missão, a visão, e os objetivos de uma empresa são decididos, como suas estratégias específicas são escolhidas e, como essas estratégias são implementadas, a partir de políticas ou táticas. Entende-se, portanto, que estratégia é definida como a diretriz que estabelece o caminho para a distribuição de recursos, os quais permitem que a empresa melhore ou mantenha seu desempenho e, administração estratégica é o processo pelo qual as empresas escolhem e implementam as suas estratégias.

Com base nessa posição, uma boa estratégia pode ser definida como escolhas de ações que neutralizam as ameaças, exploram as oportunidades, tiram proveito das forças internas, e eliminam as fraquezas com vistas à melhoria constante do desempenho. No entanto, considerando a definição de hierarquia das estratégias, Barney (1996) destaca três forças importantes. Com base em Rumelt, Schendel e Teece (1991), diz que a primeira enfatiza a ligação entre estratégia e desempenho, uma vez que os formuladores de estratégias globais e os gerentes intermediários se interessam pelos resultados obtidos a partir das ações estratégicas implementadas e o desempenho apresentado. A premissa é que uma “boa” estratégia leva uma empresa a alcançar seus objetivos e cumprir sua missão com mais facilidade, enquanto que uma estratégia “ruim” torna mais difícil a concretização dos intentos empresariais.

Na segunda força, considerando Thompson e Strickland (1987), enfoca os múltiplos níveis de análises do ambiente interno e externo que são muito importantes para formulação e implementação das estratégias. Deve-se destacar que esses níveis variam conforme o grau de abstração, uma vez que a missão de uma empresa é muito abstrata, pois especificam o que

uma empresa quer se tornar, porém, não especifica como poderá chegar lá, ressaltando que são os objetivos que traduzem a missão em metas específicas.

Uma terceira força é a própria estratégia que deve impactar o desempenho, não devendo ser somente uma idéia e permanecer como tal no âmbito empresarial, é preciso que seja traduzida em ações, à qual seja atribuído um valor qualitativo e, os recursos para sua operacionalização de forma a manter um desempenho firme e constante. Dessa forma, observa-se que a declaração de missão e visão de uma empresa deve estar atrelada à definição de objetivos, estratégias e tática, de forma a possibilitar que as lideranças tomem decisões, definam prioridades e possam alocar recursos.

O conceito de desempenho compara a situação atual de uma empresa com a performance esperada. Empresas que alcançam o que é esperado estão num nível normal de desempenho, aquelas que conseguem um resultado inferior ao esperado encontram-se abaixo e, as empresas que superam o planejado estão num nível superior de desempenho, portanto são consideradas eficientes.

3.2.1 Articulação para formulação da estratégia

Como fator preponderante para a eficiência da empresa, o que refletirá na forma de governança, Barney (1996) propõe uma articulação para formulação de estratégias, cujo processo de avaliação dos cenários e ambiente externo à organização e, ainda, a análise do ambiente interno deve considerar as oportunidades e as ameaças competitivas, bem como, a identificação de forças e fraquezas internas. Suas combinações devem incluir:

- reconhecimento da importância do ambiente competitivo de uma empresa como determinante de seu desempenho;
- reconhecimento das forças e fraquezas internas, que se constituem em componentes importantes do processo de escolha da estratégia;
- enfoque em traduzir idéias e visão de futuro em decisões de distribuição de recursos, e
- ênfase em estratégia de desempenho, junto com a possibilidade de avaliar a qualidade da estratégia de uma empresa.

Apresenta-se a seguir uma demonstração esquemática da proposição de Barney (1996) sobre a formulação de estratégias para a empresa responder às circunstâncias do mercado, as quais determinam a forma de governança. Torna-se necessário entender esse processo para que se possa perceber a importância da articulação, do ponto de vista interno das empresas e o monitoramento do ambiente externo, para que se visualize (1) o foco estratégico, o qual vai possibilitar (2) o direcionamento estratégico que resulta na formulação das estratégias empresariais, as quais se constituem em diretrizes para que as (3) ações estratégicas possam ser planejadas, e, uma vez implementadas vão refletir na forma de governança da cadeia produtiva (Figura 2).

No foco estratégico são definidos a missão, o propósito e as políticas empresariais. Essas definições possibilitam que se avalie a competitividade da empresa, a partir da análise dos ambientes interno e externo, levando a discernir sobre os condicionantes favoráveis e restritivos à empresa para a formulação da estratégia. Quando o foco estratégico é analisado dentro de um determinado setor as empresas podem obter vantagens competitivas e lucros econômicos. A identificação das oportunidades e das ameaças do ambiente é muito importante para as análises estratégicas, elas devem ser combinadas com as forças e fraquezas organizacionais para possibilitar a escolha de estratégias que maximizam o desempenho das empresas (PORTER, 1985).

Tweed (1998) define foco estratégico como o processo de concentração de idéias e ações em um único fator que ajudará a empresa a vencer e manter uma vantagem competitiva. A estratégia está baseada na percepção do cliente, para que uma estratégia funcione é preciso

que esse perceba quais os produtos e serviços oferecidos pela empresa que atendam as suas necessidades e expectativas.

A partir da análise ambiental e considerando as respostas obtidas na monitoração do ambiente, as empresas devem decidir por um direcionamento retratado em estratégias especialmente formuladas visando a performance empresarial no mercado. Considerando as premissas de Barney (1996), existem duas alternativas estratégicas: as estratégias cooperativas que consistem em estratégias empresariais e, as estratégias de integração vertical, que se apresentam como formas de governança, como decorrência das ações estratégicas implementadas.

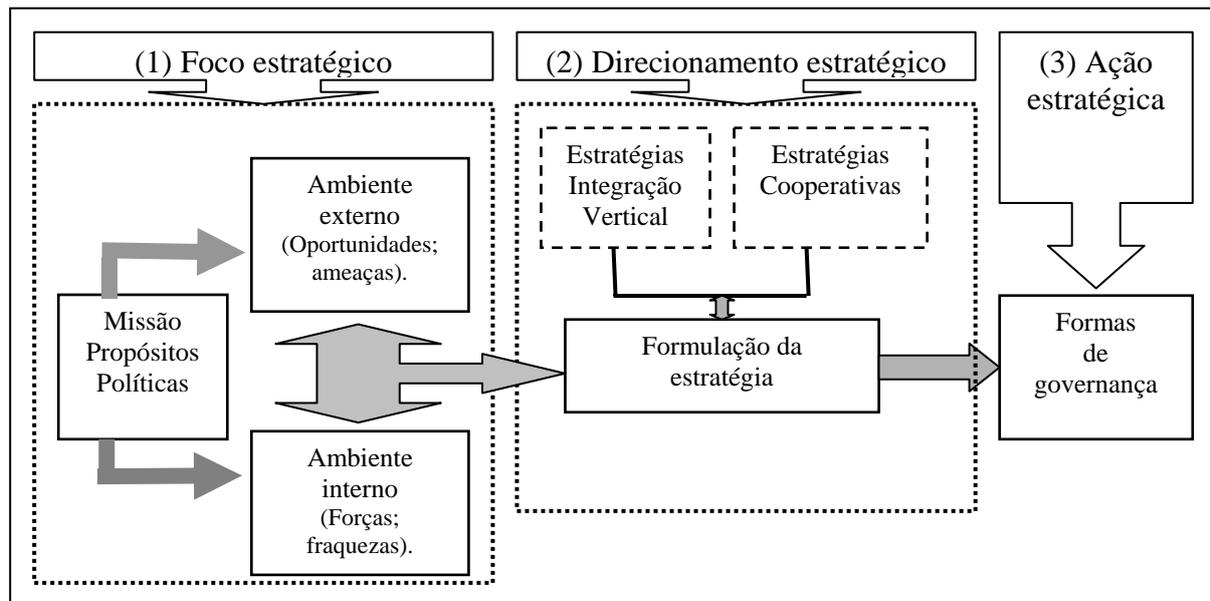


Figura 2 – Articulação para formulação de estratégia

Fonte: Souza M. P., 2004.

No que concerne às estratégias cooperativas, Barney (1996) propõe alianças estratégicas, considerando que estas existem sempre que duas ou mais organizações independentes cooperam mutuamente no desenvolvimento, na fabricação ou venda de produtos ou serviços. As alianças estratégicas estão agrupadas em três grandes categorias: não-equitativa; equitativa e *joint-venture*.

Em uma aliança não-equitativa, as empresas que cooperam entre si concordam em trabalhar em conjunto para desenvolver atividades de produção, industrialização, distribuição e comercialização de produtos ou serviços pertencentes à mesma cadeia produtiva, mas não tomam posição de equidade em relação a uma ou a outra. As decisões e a gestão não são compartilhadas e, nem precisam criar unidade organizacional independente para gerenciar seus esforços cooperativos. Essas relações cooperativas são gerenciadas através de várias formas de contratos que podem ser formais ou informais, licenças e acordos, onde uma empresa permite, inclusive, que outra use sua marca para vender seus produtos.

Quanto à aliança equitativa, contratos de cooperação são estabelecidos como suplementares a uma empresa, gerando propriedades de equidade na aliança entre os sócios. Ocorre quando uma empresa faz uma aquisição de ações de outra para se tornar sócio, visando compartilhar a gestão em benefício de sua cadeia produtiva e agregar valor ao seu produto. Como ilustração, pode-se citar a compra de cotas de ação por uma indústria de laticínios de uma empresa responsável pela distribuição de produtos lácteos, ganhando dessa forma o direito de participar das decisões estratégicas da outra empresa e com isto garantir maior vantagem competitiva de seus produtos.

Em uma *joint-venture* as empresas que cooperam constituem uma terceira empresa, legalmente e independente, em que investem e compartilham os lucros que são gerados. Essa estratégia cooperativa possibilita que os atores de uma cadeia produtiva de segmentos diferentes se aliem para criar uma terceira empresa em um outro segmento para otimizar suas estruturas e obter maior competitividade. Pode-se imaginar uma indústria de laticínios aliando-se a uma empresa de distribuição para criar uma outra empresa especializada em mercado internacional visando à exportação dos seus produtos.

No que diz respeito às estratégias de integração vertical, Barney (1996) as define comparando a uma cadeia de valor, como um conjunto de atividades que devem ser realizadas para projetar, produzir e distribuir um produto ou serviço. Cada produto ou serviço tem sua cadeia de valor, ou seja, um conjunto de atividades que devem ser realizadas para vendê-las aos clientes (PORTER, 1985). O número de fases de uma cadeia de valor é que define o nível de integração da empresa, quanto mais fases de interação, maior é o nível de integração. No entanto, empresas diferentes, podem tomar decisões de se juntar a outras para desenvolver uma atividade da sua cadeia, desde que não queiram fazê-lo sozinhas. Esse enfoque guarda similaridade com a dinâmica de uma cadeia produtiva agroindustrial, onde a cadeia de valor de um produto inicia em um segmento que vai se interligando e integrando a outros segmentos até a sua comercialização.

As decisões de integração vertical podem ser vistas como um exemplo particular de governança que a empresa tem ao administrar seus negócios. Nas circunstâncias em que os gestores precisem tomar decisão de investimento, a integração vertical é uma forma de governança. Argumenta que a governança por essa estratégia tem benefícios e os custos de transação são baixos, se constituindo numa importante opção que as empresas têm para administrar seus negócios.

Partindo dos benefícios, considerando os custos e as estratégias de integração vertical, Barney (1996) caracteriza as formas de governança, como: (1) governança de mercado, (2) governança intermediária e (3) governança hierárquica.

Na governança de mercado a empresa está num extremo de negociação em relação a outras empresas com quem precisa transacionar, não conhece com quem está se relacionando, porém, deve considerar as condições de fatores competitivos das cinco forças - compradores, fornecedores, novos entrantes e substitutos - (PORTER, 1989) e nos preços determinados pelo mercado para efetuar uma troca. Barney (1996) destaca que as decisões de integração vertical podem se reverter em escolhas que as empresas fazem para administrar as suas transações, refletindo-se na forma de governança que é resultante da ação estratégica desenvolvida.

No contexto do mercado deve ser considerada a importância da análise e monitoramento constante do ambiente, uma vez que se torna necessário identificar as ameaças, como também as oportunidades que devem ser exploradas para a formulação de estratégias que possam possibilitar as melhores trocas a custos mais baixos. As estratégias definidas pelas empresas aqui são determinantes para o sucesso da operação com o mercado.

Barney (1996), considera que em uma negociação sempre haverá ameaça de comportamento oportunistas, porém, questiona, os fatores determinantes do oportunismo nas transações comerciais. Ressalta os como condicionantes para ocorrer o oportunismo em uma situação de transação com o mercado: o valor comprometido em um investimento específico, a complexidade que essa envolve e o grau de incerteza das variáveis que envolvem o negócio. Nessas situações, a forma de governança intermediária é a melhor para se administrar os comportamentos oportunistas potenciais.

A governança intermediária é representada por alianças estratégicas uma vez que não se enquadram como governança de mercado e nem apresentam níveis de integração vertical, que possa ser enquadrada como governança hierárquica. Nesse contexto as negociações ocorrem de maneira mais próxima ao objeto empresarial, sendo possível compartilhar com os

parceiros as oportunidades e ameaças que se apresenta no ambiente externo. Nessa forma de governança não são necessárias as negociações abertas com o mercado, ou seja, negociar com quem se desconhece, no entanto, o fato de não ter uma grande integração vertical, pode, mesmo assim, estar sujeita a incertezas e oportunismos.

Como exposto anteriormente, Barney (1996) propõe três tipos de alianças estratégicas, a equitativa, a não-equitativa e a *joint venture*. Esses tipos de alianças possibilitam que as empresas otimizem seus recursos transformando seus parceiros em aliados estratégicos. Essas decisões e tais práticas fortalecem o segmento e trazem vantagens competitivas ao setor, um diferencial de um produto ou serviço pode estar na sua performance de distribuição e se essa se constituir numa aliança, todos os interessados saem ganhando.

A forma de governança hierárquica para Barney (1996) se traduz em integração vertical, pois tem como definição que uma empresa é mais ou menos integrada, em função dos níveis que operacionaliza os produtos de sua cadeia de valor (PORTER, 1989). Considera que a negociação é efetuada dentro de uma única empresa ou em outros segmentos quando envolve fases diferentes da cadeia de valor de um produto.

A definição de Barney (1996) para considerar uma empresa integrada verticalmente, extrapola os limites de uma mesma pessoa jurídica, pois reconhece a importância de se estabelecer relações, ou seja, uma empresa diferente pode executar uma fase de sua cadeia de valor para consecução final de um produto ou serviço.

A visão de Barney (1996) quanto à importância da administração estratégica para uma empresa ganhar e sustentar uma vantagem competitiva, através da avaliação do ambiente em seu entorno, e ainda, a análise interna permanente de suas fortalezas e fraquezas, para que possa estabelecer estratégias, que a levem a planejar e executar ações coerentes com suas peculiaridades, se coadunam com as características de uma cadeia produtiva agroindustrial. Uma vez que essa se articula de forma horizontal e vertical, a partir de uma rede de relações, as quais determinam as formas de governança, que podem possibilitar o sucesso ou o fracasso das empresas.

3.2.2 Arcabouço teórico das formas de governança

Entendendo os pressupostos e as contribuições para se formular estratégias, as quais tanto podem ser de integração vertical ou estratégias cooperativas e a partir de Barney (1996) foi possível construir o arcabouço teórico que permitiu se proceder a análise para se identificar as formas de governança da cadeia produtiva do leite em Rondônia.

Buscando possibilitar a visualização da proposição das formas de governança de Barney (1996) e o seu desdobramento em estratégias cooperativas, apresenta-se na Figura 3, a seguir, uma síntese esquemática onde se percebe como as alternativas estratégicas se articulam, tendo como resultante as formas de governança.

A proposição de Barney (1996), sobre a formulação de estratégias, considera que a premissa principal da empresa é responder às circunstâncias do mercado e que essas respostas são explicitadas em ações, as quais se revertem em formas de governança. Essas são oriundas de decisões estratégicas dos gestores em função da necessidade de articulação na cadeia, investimento de expansão ou simplesmente gerir seus negócios. Esse processo denomina-se direcionamento estratégico através de formulação de estratégias empresariais ao que Barney (1996) caracteriza como integração vertical ou estratégia cooperativa, as quais se constituem em diretrizes para que as ações estratégicas possam ser planejadas, e, uma vez implementadas determinam a forma de governança da cadeia produtiva.

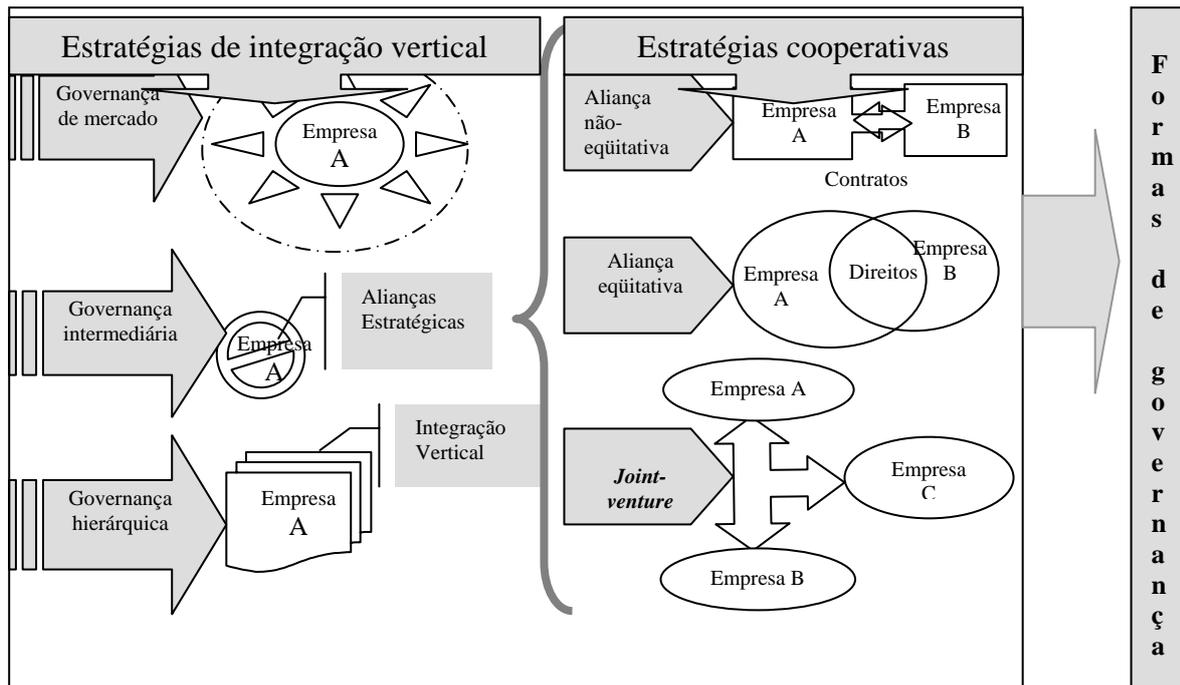


Figura 3 – Alternativas estratégicas e formas de governança.

Fonte: Souza, M. P., 2004.

Considerando a definição de estratégias de integração vertical como as fases que um processo produtivo detém da cadeia de valor de um produto. Entende-se que essas fases podem ser desenvolvidas dentro de uma única empresa envolvendo vários segmentos da cadeia, ou ainda, em empresa de outros segmentos da cadeia quando envolve fases diferentes da cadeia de valor de um produto. Essa visão de Barney possibilita a percepção de integração vertical em cadeia produtiva visualizando os arranjos produtivos da cadeia e extrapolando os limites de uma mesma pessoa jurídica, pois reconhece a importância de se estabelecer relações, ou seja, uma empresa diferente pode executar uma fase de sua cadeia de valor para consecução final de um produto ou serviço. Por esses vários fatores, percebe-se que a estratégia de integração vertical pode representar um diferencial na vantagem competitiva da cadeia produtiva.

A integração vertical representa um aprofundamento na área de atuação da empresa, uma vez que a decisão pode ser em função de atender a uma finalidade específica voltada exclusivamente às suas necessidades produtivas ou comerciais. Quando destinado a responder ao mercado, mais do que uma integração, o processo representa uma manobra de diversificação, embora com o tempo a integração bem-sucedida possa gerar um processo de diversificação.

Uma estratégia é considerada de integração vertical para frente quando a empresa caminha em direção ao mercado consumidor final, por exemplo, uma indústria passa a atuar no ramo de distribuição ou ter uma rede varejista para vender produtos lácteos. A integração vertical para trás quando a direção é no mercado fornecedor, passando a produzir o leite que antes comprava.

A análise para identificação das formas de governança teve como base o entendimento das estratégias de integração vertical, partindo-se da visualização de uma cadeia de valor, na qual se considerou um conjunto de atividades realizadas na cadeia produtiva, através de suas empresas para projetar, produzir e distribuir os produtos lácteos, considerando que empresas diferentes, podem tomar decisões de chamar outras empresas para desenvolver uma atividade da sua cadeia, desde que não queira fazê-la sozinha.

Partindo desse entendimento pode-se estabelecer a análise para identificação da forma de governança, correlacionando os pressupostos de Barney (1996) com os dados e informações obtidas na pesquisa da cadeia.

4. Metodologia

O estudo de caso da cadeia produtiva agroindustrial de leite se deu pela análise das inter-relações das informações obtidas sobre a cadeia na pesquisa primária efetuada pela pesquisadora. Considerando que esta permite a identificação dos elementos que compõem a estrutura básica da cadeia produtiva do leite, ou seja, as operações de produção, uma vez que estas se constituem numa rede de interdependência, da qual as cadeias produtivas representam as seqüências lógicas (GOMES, 1996a).

Para se proceder a análise buscou-se nos dados brutos da pesquisa quantitativa informações que possibilitassem identificar as formas de governança presentes na cadeia produtiva do leite, para tanto se destacou as variáveis: indústrias compradoras; produtores fornecedores; distância média da fazenda para a sede do município; município de localização da indústria e dos produtores; produção média de leite nas águas; produção média total de leite no período; quantidade média de leite vendido; valor médio pago nas águas; valor médio pago na seca; gasto total médio com mão-de-obra; valor médio frete por litro de leite; despesa total média com o transporte do leite do produtor para a indústria.

A partir da análise dessas variáveis se estabeleceu uma correlação entre as estratégias utilizadas pelos atores da produção primária, indústria e distribuição, o que favoreceu a identificação das formas de governança utilizadas na cadeia produtiva do leite em Rondônia. A posição da empresa, confiabilidade e eficácia são observadas em cada forma de governança (mercado, intermediária e hierárquica) sendo analisada pela perspectiva da empresa quanto às suas estratégias. Se a empresa desconhece o oponente e se, encontrar num extremo de negociação e tem que confiar nos preços estabelecidos pelo mercado, a sua eficácia vai se dar pela análise e monitoração constante do ambiente e nas decisões estratégicas de curto prazo. Uma vez identificadas essas características nas relações estabelecidas na cadeia produtiva, pode-se dizer que a forma de governança presente na cadeia produtiva é de mercado.

Por outro lado, se a empresa se encontra no centro das negociações e detém um número pequeno de fase do processo produtivo da cadeia, a sua confiabilidade ocorrerá a partir das estratégias de cooperação e sua eficácia com a firmação de alianças, nesse caso a forma de governança é a intermediária. Quando a empresa é quem estabelece as regras e comanda um grande número de fases do processo produtivo da cadeia, sua confiabilidade está na cadeia de valor do produto e sua eficácia é a estratégia de maior integração vertical, a forma de governança presente na cadeia é a hierárquica.

Esse método de análise possibilitou que se visualizasse as relações que se estabelecem entre os segmentos da cadeia a partir da avaliação dos ambientes internos e externos da cadeia.

5. Formas de Governança em Cadeias Produtivas

No decorrer do estudo percebeu-se que os seus gestores tomaram decisões sobre as mais variadas circunstâncias e, que essas causaram impacto favorável ou desfavorável à competitividade empresarial e conseqüentemente à performance da cadeia produtiva. Observou-se que a forma de governança é reflexo da condução das empresas nos diversos segmentos, porém, são também, condicionantes para futuras decisões que certamente irão influenciar a competitividade da cadeia.

A base para esse estudo foi a proposição de Barney que se situa na articulação empresarial, nas definições de estratégias cooperativas e de integração vertical, que partindo das decisões dos gestores assume uma ou outra forma de governança, dentro do leque de combinações de alternativas estratégicas. No esquema a seguir pode-se visualizar, para melhor entendimento, as formas de governança que resultam da gestão e das decisões estratégicas em cadeias produtivas, o que pode ser diferente em cada segmento, como também são influenciadas pelos ambientes institucional e organizacional.

Para representação das formas de governança que surgem como resultante das ações desenvolvidas na cadeia produtiva, optou-se pela seguinte legenda: (M) governança de mercado; (I) governança intermediária; (H) governança hierárquica.

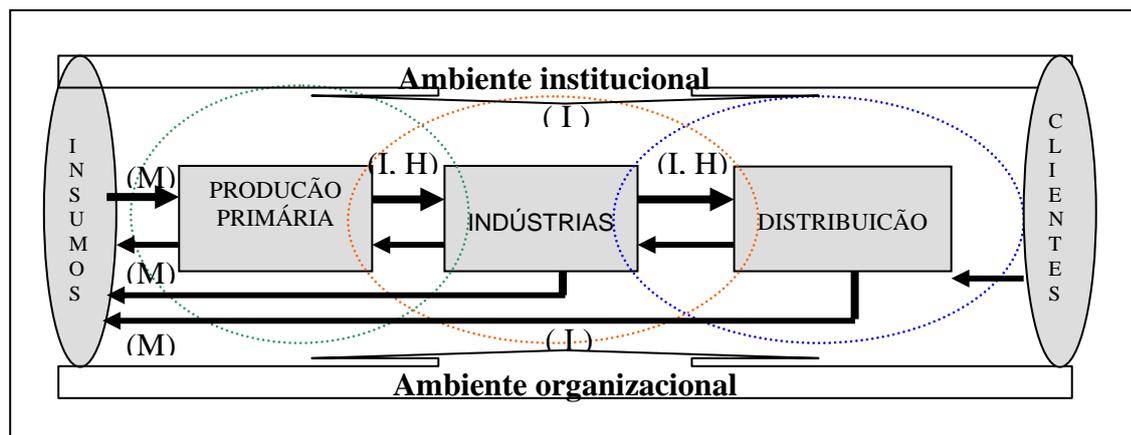


Figura 4 – Configuração das formas de governança em cadeia produtiva .

Fonte: Souza, M. P., 2004.

Percebe-se que tanto os ambientes institucional e organizacional podem desencadear estratégias que envolvam os segmentos de uma determinada cadeia produtiva levando ao estabelecimento de alianças estratégicas não-eqüitativas, característica de governança intermediária (I) na tipologia de Barney.

Considerando que o segmento dos insumos é representado por diversos setores suporte, envolvendo uma grande diversidade de produtos e serviços necessários ao desenvolvimento das atividades empresariais, os gestores dos segmentos da produção primária, indústria e distribuição devem manter o monitoramento constante do ambiente, principalmente da indústria suporte de seu grupo de interesse, de maneira a formular estratégias que suportem as contingências empresariais e em sendo assim, a forma de governança que resulta é a de mercado (M).

A interação entre os segmentos da produção primária, indústria e distribuição pode ocorrer a partir de estratégias cooperativas e de integração vertical, em um, ou outro elo da cadeia. Uma mesma empresa que desenvolve atividades desde a geração de insumos até a distribuição, ou somente produção e industrialização, ou ainda, industrialização e distribuição se considera uma gestão integrada verticalmente, resultando na governança hierárquica (H).

Na concepção de cadeia produtiva pode-se estabelecer estratégias de integração vertical, a partir do nível de interação existente entre os diversos segmentos e a forma como se estabelecem as parcerias, que podem ser vertical ou horizontal e estabelecer alianças cooperativas: equitativas; não-eqüitativas ou *joint-venture*, podendo ser entre segmentos ou até entre empresas do mesmo segmento, se a estratégia visar o fortalecimento do setor, resultando na forma de governança intermediária (I), sendo possível, portanto, que os

segmentos da produção, industrialização e distribuição da cadeia produtiva utilizem estratégias que gerem governança intermediária e hierárquica.

6. Conclusão

Buscou-se nas variáveis do ambiente empresarial, partindo do produtor da matéria-prima (montante) para a indústria (jusante) e, considerando as informações das relações observadas nos segmentos, para aplicar essa teoria que favorece o estudo de cadeias produtivas, a qual considera que a sua performance pressupõe um significativo fluxo de interações verticais e horizontais, que envolve diversos segmentos, seja internamente na cadeia, da produção primária até a comercialização, podendo ser numa mesma empresa, ou ainda, com outros sistemas produtivos. No entanto, tem em seu entorno, os ambientes institucional e organizacional que precisam ser monitorados e um ambiente empresarial que requer a gestão eficaz de cada agente.

Partiu-se das informações do produtor para se chegar à indústria, para poder se identificar quem mantém alianças. Utilizando os dados da pesquisa primária já considerando a amostra estratificada e analisando as respostas obtidas, pôde-se destacar as 9 (nove) maiores plantas industriais de produtos lácteos instaladas em Rondônia e a partir do estudo da correlação das variáveis foi possível identificar as estratégias utilizadas pelas indústrias que podem favorecer mais ou menos os produtores, o que possibilita o seu crescimento, um melhor posicionamento e conseqüentemente, maior competitividade da cadeia do leite em Rondônia.

O segmento da indústria colocado como ponto central representa o articulador estratégico da cadeia, já que os produtores respondentes da amostra se organizam em função das ações dos laticínios e sua produção resulta da forma de relação estabelecida entre esses segmentos, uma vez que pela análise do ambiente pode-se verificar que as condições de fatores do entorno da cadeia possibilita que se atribua a eles esse papel. No entanto, é importante observar, nas análises efetuadas, que é a posição e as estratégias das indústrias, exemplificadas pelas variáveis escolhidas, que favorecem a produtividade do segmento da produção primária, ou seja, as decisões estratégicas de cooperar são eficientes, levando a resultados expressivos.

A comparação da produção entre os períodos tornou-se necessária por se tratar de um fator encontrado no ambiente externo que leva as indústrias e os produtores a tomarem decisões estratégicas que interferem na relação e nas negociações entre os segmentos e demandam posições importantes para possibilitar o ganho para todos.

Como objetivo geral se buscou avaliar a cadeia produtiva do leite em Rondônia e identificar as formas de governança, procedendo a sua análise a partir do estudo dos segmentos da produção, industrialização e distribuição dos produtos lácteos. Como se percebe no corpo do estudo, a partir das descrições de tais segmentos, pode-se identificar a forma de governança na cadeia estudada.

Obteve-se nos pressupostos de Barney o referencial teórico para se proceder à análise para identificação das formas de governança da cadeia. Na perspectiva da análise, têm-se presente que o resultado conseguido responde às questões perseguidas e subsidia os atores da cadeia produtiva do leite em Rondônia, o ambiente institucional e organizacional no encaminhamento de propostas de ações que promovam o desenvolvimento da cadeia.

Seguindo os pressupostos de Barney, após avaliação dos propósitos e políticas da cadeia produtiva do leite e, ainda, a análise dos ambientes interno e externo procedeu-se a identificação das formas de governança. O segmento da produção utiliza a forma de governança de mercado nas interações com o setor de suporte, inclusive as empresas de insumo, uma vez que desconhece o seu oponente.

Quanto aos segmentos da indústria e da distribuição, estes apresentaram a forma de governança intermediária, mantendo alianças não-equitativas, pois desenvolvem suas atividades em conjunto, através de acordos ou contratos, mesmo que informais. A forma de governança predominante na cadeia produtiva do leite em Rondônia é a governança intermediária, considerando o resultado da avaliação dos segmentos estudados e as características de posição das firmas na cadeia; confiabilidade e eficácia identificadas na análise dos ambientes, os quais de forma objetiva possibilitaram a se chegar a essa conclusão.

6. Referências Bibliográficas

- ANSOFF, I. **Corporate strategy**. New York. McGraw Hill, 1965.
- _____. **Estratégia empresarial**. São Paulo. McGraw Hill, 1977.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts. Addison-Wesley Publishing Company. 1996.
- _____. **Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?** Academy of Management Review, 1986. 11, pp. 656-665.
- _____. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, 17, pp. 99-120. 1991.
- _____. HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: **Handbook of organization studies**. Cleg, S. R.; Hardy, C. Nord, W.R. (Editor). London: Sage Publications, 1996.
- BREDA, N. L. **Coordenação da cadeia produtiva do leite no Oeste Catarinense: uma análise da interface agricultor-indústria**. Florianópolis. Disponível em: <www.epagri.gov.br>. Acesso em: 2001.
- COASE, R. H. La natureza de la empresa (1937). In: WILLIAMSON, Oliver E. y WINTER, Sidney G. (org.). **La Naturaleza de la Empresa. Orígenes, evolución y desarrollo**. Fondo de Cultura Económica. México. 1996.
- CUNHA, A. S. Restrições institucionais ao desenvolvimento do setor leiteiro. In: VILELA, D. BRESSAN, M. e CUNHA, A. S. **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil**. Brasília: MCT/CNPq/PADCT, Juiz de Fora: Embrapa-CNPGL, 1999. 211p.
- DOLAN, C. and J. HUMPHREY **Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry**. Journal of Development Studies, Vol. 37, n.2, 147-176.2000.
- FARINA, E. M. M.Q e Zylbersztajn, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Costa Rica: IICA, 1994, 62p.
- GEREFFI . G. **The organization of buyer-driven global commodity chains. How US retailers shape and global capitalism**, Westport: Praeger, 1994, pp. 95-122.
- GEREFFI . G. Global Production Systems and Third World Development. In: **Global Change, Regional Responses**. Cambridge B. Stallings (ed.),: Cambridge University Press. 1995.
- GOMES, S. T. Economia e mercado definem novas tendências. **Balde branco**, São Paulo, ano 32, n. 376, p. 36-40, 1996a.
- HART, O. An economist's perspective on the theory of the firm. In: WILLIAMSON, O. E. **Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond**. Oxford: Oxford University Press, 1995, p. 154-171.
- HIRATUKA, C. **Estrutura de coordenação e relações interfirmas: uma interpretação a partir dos custos de transação e da teoria neo-shumpeteriana**. Economia e Empresa. São Paulo, v.4, n-1, p.17-32, Jan-mar. 1997.

HUMPHREY, J. AND H. SCHMITZ “**Governance and Upgrading in Global Value Chains**” A Background Paper for the Bellagion Value Chain .Workshop, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, UK. 2000.

LEARNED, E.P., CRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.R., e GUTH, W. **Business Policy**. Homewood, IL: Irwin. 1969.

NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

PAES, M. **Cadeia produtiva agroindustrial do leite em Rondônia: Características e formas de governança**. Belém; NAEA/UFPA, 2004. 161 p. Tese (Doutorado em desenvolvimento socioambiental) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos. 2004.

PIRES. M. S. **Construção do modelo endógeno, sistêmico e distintivo de desenvolvimento regional e a sua validação através da elaboração e da aplicação de uma metodologia ao caso do mercoeste**. Florianópolis; UFSC, 2001. 202 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

PONDÉ, J.L. **Coordenação e inovações institucionais**. Texto para discussão no 38, instituto de Economia UNICAMP 07/1994 NNTTEBOOM. B. Institutions and forms of co-ordination in innovation systems. Organization Studies, Rotterdam, 2000, 21/5, 915-139.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techiques for analyzing Industries and Competitors**, New York: The Free Press, 1980.

SANTANA, A. C. e AMIN, M. M. **Cadeias produtivas e oportunidades de negócio na Amazônia**. Belém: UNAMA, 2002.

SANTOS, A.C., PEREIRA, V.S., RODIRGUES V. **O setor leiteiro sob a ótica da econômica dos custos de transação**. LAVRAS: UFLA-DAE. 2001. 11p.

SCHENDEL, D.E., HATTEN, K. J. **Business policy or strategic management: A view for an emerging discipline**. Academy of management proceedings. 1972.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SMITH, G.D., ARNOLD, D. R., BIZZELL, B.G. **Business strategy and policy**. Boston: Houghton Mifflin. 1988.

STEINER, G.A., MINER, J.B. **Management policy and strategy: text, readings and cases**. New York: Macmillan. 1977.

THOMPSON, A.A., STRICKLAND, A. J. **Strategic management: concepts and cases**. Business Publications. 1987.

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

_____. **Transaction cost economics and organization theory**. Journal of Industrial and Corporative Change. v.2. p.107-156, 1993.

_____. **The mechanisms of governance**. New York. Oxford University, 1996. 429p.

_____. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Econômica, 1989, 409p.

WILKINSON, J. **Competitividade da indústria de laticínios, estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo, IE/UNICAMP, 1993.

ZYLBERZSTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D. e FAVA NETO, D.(org). **Gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária**. São Paulo: Pioneira, 2000. 428p.

_____. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. Departamento de Administração, FEA/USP. 1995. 238p. (Tese de Livre Docência)