

AÇÕES EMPREENDIDAS POR UM CONDOMÍNIO DE PRODUÇÃO LEITEIRA - ESTUDO SOB AS LENTES TEÓRICAS DE ESTRATÉGIA, REDES E VANTAGEM COMPETITIVA

174

ACTIONS UNDERTAKEN BY A DAIRY PRODUCTION CONDOMINIUM - STUDY UNDER THE THEORETICAL LENS OF STRATEGY, NETWORKS AND COMPETITIVE ADVANTAGE

RÓDNEY FERREIRA COUTO

Doutorando em Agronegócio, Universidade Federal de Goiás – UFG
rodney.couto@ueg.br

CLAYTON LUIZ DE MELO NUNES

Doutorando em Agronegócio, Universidade Federal de Goiás – UFG
cmnunes@ufg.br

BRUNO DE MELO SANTANA

Mestre em Agronegócio, Universidade Federal de Goiás – UFG
bruno.angelus@gmail.com

JOSÉ ELENILSON CRUZ

Doutor em Administração, Instituto Federal de Brasília - IFB / Campus Gama, Brasília - DF
jose.cruz@ifb.edu.br

Resumo: Embora o Brasil seja o terceiro maior produtor mundial de leite, o país importa produtos lácteos. A Região Sul do país é atualmente a maior produtora de leite no *ranking* nacional e o Estado do Rio Grande do Sul é o segundo maior produtor de leite. A qualificação da mão de obra e o acesso à tecnologia configuram-se entraves para o progresso da atividade leiteira. Novos arranjos produtivos, dentre eles os Condomínios de produção, são alternativas que podem viabilizar a resolução de problemas de ordem econômica e técnica. O objetivo do estudo foi caracterizar um Condomínio localizado em Nova Bréscia, Rio Grande do Sul, sob a perspectiva de redes, teoria de *stakeholders* e vantagem competitiva. Ficou evidente em nossa análise que o Condomínio utilizou a contribuição aos *stakeholders* como foco de sua estratégia, implementada primeiramente pelo modo empreendedor e depois pelo adaptativo, buscando sempre a estratégia genérica baseada na liderança de custo total. Nesse sentido, identificar estratégias individuais e bem-sucedidas pode ser uma importante fonte de captação de tendências de mudanças com intuito de apresentar alternativas competitivas para pequenos produtores.

Palavras-chave: Novas empresas. Gerenciamento de produção. Gestão do trabalho.

Abstract: Although Brazil is the world's third largest producer of milk, it still imports dairy products. The South Region is the largest producer of milk in the ranking and Rio Grande do Sul is the second largest producer. Qualification of the workforce and access to technology are obstacles to the progress of this activity. New productive arrangements, among them production condominiums, are alternatives that can solve economic and technical problems. The objective of the study was to characterize a Condominium located in Nova Bréscia, Rio Grande do Sul, from the perspective of networks, stakeholder theory and competitive advantage. It was evident in our analysis that the Condominium used the contribution to stakeholders as the focus of its strategy, implemented first by the entrepreneurial mode and then by the adaptive one, seeking a strategy based on total cost leadership. In this sense, identifying individual and successful strategies can be an important source of capturing changing trends in order to present competitive alternatives for small producers.

Keywords: New Firms. Production Management. Labor management.

Introdução

Embora o Brasil seja o terceiro maior produtor mundial de leite, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e da Índia (IDF, 2020), a balança comercial desse produto apresenta déficit na maioria dos anos, a exceção do período de 2004 a 2008, em que houve superávit (LEITE; RESENDE; STOCK, 2020). Os maiores exportadores são Nova Zelândia, Estados Unidos, Austrália e Argentina (IDF, 2016) que, juntos, representavam 61% das exportações mundiais de leite, sendo a Nova Zelândia responsável por 39% do total exportado (IDF, 2016; MILANEZ et al., 2018).

Na outra extremidade da balança comercial, tradicionais importadores, como China, Rússia e países do sudeste asiático (Tailândia, Indonésia e Filipinas) e do Oriente Médio, vêm aumentando continuamente a procura por produtos lácteos (IDF, 2016). A demanda por produtos lácteos deve continuar em crescimento devido ao incremento da população e da renda mundial e às mudanças no consumo alimentar internacional, pois até 2027 é esperado aumento no consumo de produtos lácteos na ordem de 2% ao ano (OECD; FAO, 2017).

A atividade leiteira é um segmento importante para o Brasil tanto em aspectos econômicos quanto sociais. A produção nacional de leite chegou a 34,8 bilhões de litros em 2019, com aumento de 2,7% em relação ao ano anterior. O efetivo de vacas ordenhadas foi 16,3 milhões de cabeças, 0,5% menor que o de 2018. Com menos animais produzindo mais leite, a produtividade brasileira de leite cresceu, atingindo 2.141 litros/vaca/ano (IBGE, 2019).

Em âmbito nacional, dados do IBGE de 2019 indicam que a Região Sudeste, com alta de 4,4%, voltou a liderar esse segmento, com 34,3% de participação, posição que ocupava em 2014; a Região Sul respondeu por 33,4% da produção. Minas Gerais seguiu como o Estado com o maior volume de leite produzido (27,1% da quantidade total), registrando aumento de 5,7% em relação a 2018; é também o principal responsável pelo maior desempenho da Região Sudeste (IBGE, 2019).

Desde a década passada a atividade leiteira no Rio Grande do Sul vem experimentando um intenso processo de seleção, com redução significativa no número de produtores, principalmente aqueles de menor escala de produção (EMATER/RS, 2021). Segundo percepção dos técnicos da EMATER/RS os produtores que permanecem na atividade, por sua vez, estão se especializando cada vez mais, através de maiores

investimentos em tecnologias, instalações e equipamentos para aumentar a produção e garantir a qualidade do produto.

Diante dessas exigências, uma alternativa apontada por técnicos e pesquisadores para que unidades de produção familiar se mantenham no mercado, se desenvolvam e ganhem vantagem competitiva, é a cooperação agropecuária. Nesse sentido, formas associativas têm sido utilizadas como estratégia de viabilização de condições de vidas no campo (OLIVO, 2000), para imprimir diferenciais competitivos aos negócios (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014).

Uma forma associativa constituída formalmente por produtores de leite para obtenção de maior sucesso na produção é o Condomínio Leiteiro (NEUHAUS (2001). Essa organização se caracteriza pela gestão democrática e participativa, de acordo com aquilo que pretendem seus associados, e pela gestão do estabelecimento pelo próprio produtor (MCINTYRE; SILVA, 2002; OCB, 2021). Resultados desse tipo de associação entre produtores apontam para a melhoria da infraestrutura de estabelecimentos dos produtores, seja pela entrada adicional de recursos financeiros, serviços e tecnologia, seja pela obtenção de conhecimento. À medida que o próprio produtor gerencia o empreendimento, aumenta seu nível de conhecimento e de sua família, diferentemente da participação no cooperativismo tradicional, cuja função principal tem sido a comercialização de produtos agrícolas (OLIVO, 2000).

Estudos empíricos investigaram a temática condomínios leiteiros no passado. Olivo (2000) propôs um modelo de gestão baseado na sustentabilidade de Condomínios Rurais Leiteiros. Neuhaus (2001) analisou aspectos técnicos, ambientais, econômicos e socioculturais em quatro Condomínios leiteiros da Região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul em meados da década de 1990. Kiyota, Perondi e Vieira (2012) analisaram um Condomínio Rural Leiteiro sob o ponto de vista das estratégias de sucessão geracional na agricultura familiar.

Uma cooperativa do Rio Grande do Sul preocupada com as dificuldades enfrentadas por pequenos produtores, no que diz respeito à gestão, disponibilidade de mão de obra qualificada, sucessão familiar, tecnificação e modernização, promoveu a criação de quatro condomínios de produção de leite. Um destes condomínios foi inaugurado em dezembro de 2015, no município de Nova Bréscia – RS.

Considerando o contexto de inovação ou readequação tecnológica em que se insere Condomínios leiteiros, importa analisar esse modelo de negócio sob perspectivas de teorias organizacionais. Assim, objetivo deste estudo é analisar, sob as lentes de estratégia e redes, ações adotadas pelo Condomínio leiteiro de Nova Bréscia – RS para a solução de problemas administrativos e operacionais e obtenção de vantagens competitivas.

Referencial teórico

Redes interorganizacionais e o papel dos *stakeholders*

Redes interorganizacionais são formadas quando duas ou mais organizações interagem entre si numa relação de longo prazo (THORELLI, 1986). O pressuposto básico de uma rede de empresas é a dependência mútua de recursos (humanos, financeiros, materiais, tecnológicos, *know-how* etc.) e ganhos para todos que dela participam. Ou seja, o compartilhamento de recursos, a complementaridade e a cooperação são pilares elementares de redes bem-sucedidas (THORELLI, 1986).

Para Powell (1990), redes são uma nova forma de governança que emergiu em alternativa aos tradicionais modelos de governança de mercado (transações frequentes e sem vínculos formais) e hierarquia (transações governadas por contratos e integração vertical). Nas redes interorganizacionais as informações transmitidas são mais extensas do que as informações obtidas no mercado e mais livres do que as comunicadas na hierarquia. Questões qualitativas como *know-how*, capacidade tecnológica, inovação e experimentação são difíceis de serem negociadas nas transações via mercado e comunicadas via hierarquia, ao passo que são melhores transmitidas ou aprendidas por meio de Redes (POWELL, 1990).

Redes interorganizacionais podem ser do tipo *topdown*, quando as relações ocorrem entre pequenas empresas e uma grande organização, que estabelece relação de dependência das pequenas empresas (que assumem o papel de fornecedoras) para com ela, ou do tipo flexível, quando as relações ocorrem de forma horizontalizada entre pequenas e médias empresas, e o poder é distribuído equilibradamente na rede (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999; LOPES; BALDI, 2009). Além da cooperação, instrumento necessário para o desenvolvimento das Redes, é importante identificar os mecanismos de governança. Nesse

aspecto, estudos sobre governança em redes buscam compreender os mecanismos institucionais pelos quais os relacionamentos interorganizacionais são iniciados, negociados, desenhados, coordenados, monitorados, adaptados e terminados (LOPES; BALDI, 2009).

Nas organizações estruturadas em redes, os *stakeholders* (partes interessadas) que, embora possuam interesses distintos e/ou incomum, buscam interagir para que o desenvolvimento resulte em ganhos econômicos para todos. O conceito de *stakeholder* (um ou mais grupos indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela consecução dos objetivos de uma organização) ganhou força na literatura administrativa a partir do trabalho de Edward Freeman e Emhoff para a AT&T, no final da década de 1970. Os autores destacaram a importância dos *stakeholders* para o negócio e a relevância de os gestores pensarem neles de forma ampla e estratégica (FREEMAN, 2004; CRUZ, 2018).

Os *stakeholders* podem ser classificados em primários (clientes, funcionários, gerentes e acionistas) e secundários (ONGs, meios de comunicação) (VAN DER LAAN et al., 2008), cujos interesses devem ser atendidos no processo de gestão empresarial (FREEMAN, 2004; CLARKSON, 1995; FROOMAN, 1999). Enquanto as reivindicações de *stakeholders* primários são explicitadas formalmente em contratos de trabalho, de financiamento, de fornecimento etc., as reivindicações de *stakeholders* secundários decorrem de acordos implícitos (tácitos) da empresa para com eles, tais como compromisso com a qualidade de produtos e serviços, relações com agentes do governo etc (CORNELL; SHAPIRO, 1987; McGUIRE et al., 1988).

Dada a importância dos *stakeholders* para o negócio, o alcance de objetivos econômicos e sociais a longo prazo passa pela forma com que a empresa (ou a Rede) equilibra os distintos interesses de seus *stakeholders* e gerencia as relações com eles (FREEMAN, 2004) e pela utilização eficiente e eficaz de recursos. Esses aspectos criam oportunidades para que empresas exerçam poder sobre outras, de duas formas: 1) estratégia de retenção e 2) estratégia de uso (FROOMAN, 1999).

Estratégias de retenção ocorrem nos casos em que um *stakeholder* descontinua o fornecimento de um recurso com a intenção de fazer com que a empresa mude um determinado comportamento, enquanto estratégias de uso se concretizam quando um *stakeholder* continua a prover o recurso, mas com cordas atadas (FROOMAN, 1999). Nos dois casos, o *stakeholder* exige que a empresa mude algum comportamento, mas em termos

de abordagem, o *stakeholder* que aplica a estratégia de retenção está preparado para interromper o fluxo de recursos, enquanto o que aplica a estratégia de uso, não está (FROOMAN, 1999). Claramente, o que tornará a ameaça de retenção é a habilidade do *stakeholder* de simplesmente abandonar o relacionamento sem nenhum prejuízo para si. Isso ocorrerá quando a empresa for unilateralmente dependente do *stakeholder* (FROOMAN, 1999).

Em outras situações, no entanto, tais como quando há exposição recíproca, ou seja, quando empresa e *stakeholder* forem mutuamente dependentes, o *stakeholder* não estará em posição de abandonar o relacionamento (WILLIAMSON, 1979. 1983; LAWER; BACHARACH, 1987). Nesse cenário, a prosperidade de cada um estará ligada à do outro, de forma que um só irá bem se atender às necessidades do outro (FROOMAN, 1999).

A forma e a qualidade dos relacionamentos que decorrem da formação de Redes e da consideração de interesses dos *stakeholders* são aspectos que permeiam estratégias empresariais voltadas à obtenção de vantagens competitiva.

Estratégia e busca por vantagem competitiva

Às empresas com desempenho superior, atribui-se a existência de uma vantagem competitiva, isto é, uma capacidade de criação de valor acima da média de seus concorrentes (PETERAF; BARNEY, 2003; PORTER, 1985). Brito e Brito (2012) destacam que além de se manifestar em lucratividade, a vantagem competitiva pode afetar a participação de mercado e o desempenho operacional da empresa, em diferentes momentos e situações.

Empresas alcançam vantagem competitiva quando são capazes de implantar uma estratégia de criação de valor sem que outras (concorrentes diretos) o façam simultaneamente (BARNEY, 1991). Todavia, o alcance de vantagem competitiva sustentável expande esse requisito, exigindo que os recursos que possibilitam a implementação da estratégia de criação de valor sejam valiosos, raros, imitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1991). Em sendo assim, concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios decorrentes da estratégia. De outra forma, empresas alcançam vantagens competitivas sustentadas quando seus recursos estratégicos podem ser adquiridos por empresas concorrentes, ou seja, quando apresentam características de homogeneidade e mobilidade (BARNEY, 1991).

Estratégia pode ser conceituada e melhor compreendida a partir de um conjunto de seis dimensões críticas (HAX (1990)). A primeira dimensão diz respeito ao padrão coerente, unificador e integrador de decisões adotado pela empresa ao longo do tempo (ANDREWS, 1994); a segunda relaciona-se aos meios utilizados pela empresa para estabelecer seus objetivos de longo prazo, ao seu programa de ação e à priorização de recursos; a terceira refere-se ao domínio competitivo em que se define os negócios nos quais a empresa se encontra ou pretende atuar; a quarta diz respeito às respostas da empresa ao ambiente de negócios no qual ela opera e busca de obter vantagens competitivas; a quinta refere-se ao sistema empresarial lógico baseado em hierarquias e utilizado para diferenciar tarefas gerenciais nos níveis corporativos, comercial e funcional; por fim, a sexta dimensão diz respeito às contribuições econômicas e não econômicas da empresa aos seus *stakeholders* (HAX 1990).

As formas de se implementar estratégias não são consensuadas na literatura, embora algumas guardem semelhanças entre si. Em Mintzberg (1973), três modos principais são descritos: empreendedor, adaptativo e planejado. O modo empreendedor é caracterizado pela busca ativa de novas oportunidades, pelo poder centralizado na mão dos executivos chefes, pela busca predominante do crescimento (e menos do lucro) e pela tomada de decisões estratégicas em saltos à frente em face às incertezas. O modo adaptativo prevê que as estratégias se baseiam na solução reativa de problemas existentes, dado que não existem objetivos claros, além de as decisões serem tomadas em etapas encadeadas, utilizando-se o *feedback* para definir o curso do caminho à medida que em ele se desenvolve. O modo planejado é caracterizado por tomadas de decisão antecipadas, que exige racionalidade, análise e definição de objetivos claros e específicos, bem como técnicas científicas para desenvolver planos formais e abrangentes.

Em Idenburg (1993) a implementação da estratégia ocorre por meio de quatro estilos: planejamento racional, processo de aprendizagem guiada, incrementalismo lógico e estratégia emergente. O primeiro visa a previsibilidade do futuro, permite a definição de objetivos e planos, tendo como ponto fraco uma forma estática no desenvolvimento da estratégia, pois as mentes e mãos atuam separadamente; no segundo, estratégia e gerenciamento andam juntos, considerando os recursos humanos na proposição da estratégia; para o terceiro estilo, a implementação planejada é ilusória, pois o processo de definição do objetivo da fase seguinte

depende da fase anterior e do interesse individual dos participantes; o último, a estratégia emergente, defende que não é possível desenvolver perspectivas futuras e não há técnicas para formular objetivos, já que a ação é impulsionada pela reflexão do panorama atual.

O conteúdo da estratégia também não é consenso entre pesquisadores. Porter (1986) enfatiza que, genericamente, em relação ao conteúdo, existem três tipos de estratégia: liderança em custo, diferenciação e enfoque. A decisão de qual tipo implementar depende de um conjunto de fatores, mas especialmente, de uma profunda análise da indústria em que empresa atua ou atuará (PORTER, 1986).

Ao implementar a estratégia de liderança em custo, a empresa procura atingir o menor custo possível em sua indústria de atuação através da utilização de políticas e processos que orientem a companhia para suas atividades fins (PORTER, 1986). Essa estratégia exige que a empresa possua grande capacidade instalada para atender elevadas demandas, o que proporcionará economias de escala e reduções de custo em virtude da experiência adquirida (PORTER, 1986).

Ao implementar a estratégia de diferenciação, a empresa procura ofertar produtos e serviços com benefícios superiores à concorrência através da criação de diferencial competitivo, que pode ocorrer sob as formas de marcas e atendimento personalizado. Essa estratégia não considera grandes volumes e preço baixo (PORTER, 1986). Ao contrário, a estratégia de diferenciação busca atender um número menor de clientes de uma forma mais personalizada, o que inviabiliza a conquista de grande participação de mercado (PORTER, 1986).

Implementando uma estratégia de enfoque, a empresa procura atender um mercado-alvo (um nicho específico) com alta eficiência. Para que esse objetivo seja atingido, todos os processos são definidos em conformidade com esse tipo de estratégia. Isto ocorre porque a empresa entende que é possível atender com maior precisão as necessidades de um público-alvo mais específico do que atender às necessidades da indústria como um todo. Assim como nas estratégias de liderança em custo e diferenciação, a utilização adequada da estratégia do tipo enfoque também proporciona retornos acima da média, pois a empresa pode atingir uma posição de baixo custo ou de diferenciação, ou ambas (PORTER, 1986).

Metodologia

O presente trabalho é uma pesquisa descritiva (RICHARDSON, 2012; VERGARA, 2007) porque descreve aspectos relacionados às teorias de estratégia, redes e vantagem competitivas presentes no curso de ações empreendidas por um Condomínio Leiteiro da região Sul do Brasil, preocupando-se em apenas relatar o fato, sem necessariamente identificar suas causas e efeitos (MUNHOZ (1989).

Utilizou-se o procedimento *estudo de caso* para identificar as vantagens competitivas alcançadas pelo Condomínio ao implementar um novo modelo de negócio. Os dados referentes ao histórico de criação do Condômino foram coletados em jornais da região, em revistas técnicas especializadas e nos sites da cooperativa fundadora do condomínio e da prefeitura municipal de Nova Bréscia.

Os dados relativos ao modelo do negócio, às estratégias concebidas inicialmente, aos problemas que se apresentaram após a inauguração do condomínio e às estratégias implementadas para solucioná-los foram coletados por entrevistas semiestruturadas, priorizando a liberdade do diálogo com relativa flexibilidade (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 2002), de forma a gerar informações consistentes oriundas dos fatos ocorridos desde a criação do Condomínio.

Foram realizadas duas entrevistas abertas por meio de ligações telefônicas, que gravadas permitiram ampliar o poder de registro, aumentando assim a acurácia dos dados coletados. As entrevistas ocorreram nos dias 26 e 30 de dezembro de 2019 e duraram aproximadamente 1h20min cada. Os respondentes foram o gestor da divisão de produção agropecuária da cooperativa e um dos produtores integrados. A escolha dos entrevistados deve-se à participação deles desde a concepção do projeto do Condomínio.

As entrevistas foram suficientes para caracterizar o condomínio, analisar as estratégias implementadas sob as lentes das teorias de estratégia e de redes de colaboração, descrever a participação dos principais *stakeholders* envolvidos no projeto e identificar as vantagens competitivas alcançadas pelo empreendimento.

Análise e discussão dos resultados

Os motivos que levaram à formação do condomínio leiteiro

A conjuntura motivacional para o surgimento do Condomínio de produção leiteira de Nova Bréscia partiu dos gargalos encontrados por muitos produtores no tocante à falta de mão de obra qualificada, dificuldade de acesso às tecnologias, baixa escala de produção e dificuldade na sucessão familiar, o que desencadeavam produção de leite com baixa eficiência técnica e econômica. Verificou-se que os fatores motivacionais para o surgimento da ideia do condomínio foram pautados na minimização desses entraves, conforme fala do gestor da divisão de produção agropecuária da cooperativa idealizadora do condomínio:

A empresa já vinha há algum tempo pesquisando, para entender quais eram os gargalos, o que estava acontecendo na atividade e chegaram à conclusão em 2011-2012 que os produtores iriam deixar a atividade, nos anos que viriam a frente, por vários motivos: primeiro, dificuldade de mão de obra; segundo, qualificação; terceiro, falta de recursos; quarto, sem sucessão na propriedade; e quinto, pequena escala. A gente já enxergava na época que uma grande mudança no campo iria acontecer, eram pequenas propriedades com mão de obra envelhecida, pessoal produziam leite com baixa eficiência.

A busca pela solução dos entraves descritos levou a cooperativa idealizadora a se inspirar em modelos de condomínio de produção da região da Galícia, no norte da Espanha, como se vê na fala do mesmo entrevistado:

[...] a empresa como cooperativa preocupada com isso aí, alguma solução teria que ser apresentado a eles, pelo menos um projeto piloto para a gente tentar entender como funcionava a produção de leite, tentar procurar algo para eles, dentro desse cenário é que começaram a construir a ideia dos condomínios e foi inspirado em modelos de outros países. Na Espanha, na região da Galícia, eles juntam as propriedades e fazem uma propriedade única e transformam aquele conjunto de propriedades em uma empresa. Aí um produz milho, outro trabalha e eles montam composição acionária. Então a gente conseguiu levar isso para o campo e debatemos com a região e apresentamos uma proposta para eles.

Uma comitiva de 23 pessoas viajou até a referida localidade com o intuito de buscar novas tecnologias e formas de manejo para produção leiteira (NOVA BRÉSCIA, 2019). A efetivação da proposta contou com a participação de stakeholders primários (produtores e cooperativa) e secundários (governo local e instituições de financiamento). Percebe-se, assim,

nos objetivos do negócio, contribuições econômicas e não econômicas aos stakeholders (HAX, 1990).

Coube ao governo local formalizar a parceria público-privada. Dessa forma, a Prefeitura se responsabilizou em fornecer a área para implantação do projeto (aproximadamente 13 hectares), a infraestrutura de água, por meio de poço artesiano, a energia trifásica, bem como todo o serviço de terraplanagem, além da aprovação da proposta junto à câmara dos vereadores. Para o Município, as projeções apontavam aumento da ordem de 168% na arrecadação de impostos (NOVA BRÉSCIA, 2019).

Em contrapartida, a Cooperativa idealizadora se responsabilizou pela construção de benfeitorias, aquisição da tecnologia de ordenha robotizada e coordenação técnica, financeira e administrativa do projeto (PELIZZARO, 2015). Coube aos executivos da Cooperativa captarem, junto a Finep, os recursos necessários, da ordem de R\$ 5 milhões, a serem investidos para a criação do condomínio (PELIZZARO, 2015).

O engajamento de diversos atores na consecução de um objetivo – a concretização do condomínio leiteiro – é uma das características das redes (POWELL, 1990), dado que individualmente os produtores não detinham os recursos necessários e suficientes à instalação do condomínio, sendo necessária a cooperação mútua, além de dependerem da cooperação e do apoio do poder público local, obtido a partir da aprovação da parceria pública privada e do fornecimento de infraestrutura necessária à construção do empreendimento.

A primeira fase do condomínio leiteiro (dezembro/2015 a junho/2019)

O Condomínio de Nova Bréscia foi o primeiro a ter ordenha robotizada (figura 1), executada de forma associativa no país e na América Latina (A HORA, 2015). Iniciou suas atividades contando com a participação de *stakeholders* primários da região (16 famílias de pequenos produtores de leite), que se uniram para construir o projeto na área fornecida pela prefeitura local. Do ponto de vista estrutural foi construído um *compost barn* (Figura 2) dividido em pista de alimentação, área de cama e sala de espera, com capacidade para 262 animais. Em dezembro de 2015 existiam 115 animais em lactação e 66 vacas secas e novilhas. A produção diária era de 2,5 mil litros, com estimativa de atingir 6,5 mil litros/dia em sua capacidade máxima (A HORA, 2015).

Figura 1. Ordenha robotizada.



Fonte: AGRO A HORA (2015).

Figura 2. *Compost barn*.



Fonte: GZH Campo e Lavoura (2016).

Na concepção inicial, os produtores se responsabilizaram pela produção primária do leite e pela governança do empreendimento. Além de responsáveis pela administração, também respondiam pela aquisição de insumos e pelo fornecimento de alimentação aos

animais, de forma individual, em que cada um compra, negocia e produz de forma particular. Conforme descrito pelo gestor do condomínio:

[...] quando a gente formou o condomínio, cada um dos produtores produzia sua silagem... daí o cara tinha uma máquina lá de duas linhas para cortar; o outro não tinha equipamento; o outro tinha o equipamento desregulado, então a primeira silagem do ano (início do condomínio) ficou terrível!

Trata-se, então, de modelo de negócio diferente do sistema agroindustrial (SAG) tradicional do leite, que conta com fornecedores específicos de insumos, de máquinas e de equipamentos, de produção primária (produtores rurais) e de processamento e de distribuição (JANK et al., 1999), dado que as três últimas etapas (produção, processamento e distribuição) são de responsabilidade da Cooperativa idealizadora.

No o início da concepção do Condomínio predominou-se o modo *empreendedor* de elaboração de estratégia de Mintzberg (1973), caracterizado pela busca de oportunidades e centralização da governança na mão dos produtores. Conforme dizeres do gestor da divisão de produção agropecuária da Cooperativa:

A empresa iria construir uma granja no sistema free stall e imobilizar recursos. Os produtores que estivessem no raio de 10 a 20 km da região da granja, teriam o rebanho avaliado, observando quais animais e qual a condição dos mesmos para valorizar e integrar os animais dentro dessa granja. Então, ao invés de cada produtor ter 10, 15, 20 vacas em sua propriedade, eles formariam um único rebanho, que seria administrado pelos produtores e a empresa forneceria assistência técnica.

Segundo esse gestor, nesta primeira fase, o condomínio buscou reunir vários produtores em um único empreendimento com o objetivo de ganhar escala de produção, diluir custos fixos (mão de obra e assistência técnica) e reduzir custos logísticos, tanto para entrega de insumos quanto para coleta do leite, e viabilizar a implantação de tecnologias otimizadoras do processo produtivo, como *scraper* para limpeza dos corredores, *calf feeder* para alimentação dos animais jovens e o próprio robô para ordenhar as vacas.

Esses aspectos evidenciam a presença dos modos *planejado* (MINTZBERG, 1973) e *planejamento racional* de implementação de estratégia (IDENBURG, 1993), caracterizados por empregos de técnicas voltadas à previsão do futuro e à tomada de decisões racionais com base na definição de objetivos e planos claros e específicos. No presente caso, esses planos contemplam o aumento da escala de produção e a redução de custos operacionais para o

alcance de vantagem competitiva, em consonância com a estratégia genérica de liderança em custos (PORTER, 1986), cujos pressupostos fundamentam-se em políticas e processos operacionais eficientes e em redução de custo a partir da experiência adquirida (PORTER, 1986).

No entanto, embora os objetivos e planos tenham sido formulados antecipadamente, não foram capazes de abarcar aspectos de manejo animal, conforme informou o gestor do condomínio:

[...] começaram a surgir os gargalos. Tivemos bastante dificuldade na aglomeração dos animais que eram de diferentes origens. Muitos não se adaptaram porque viviam em um sistema livre além de serem animais de maior idade, acarretando taxa de descarte alta [...].

Assim como em outras espécies, os bovinos possuem uma forma particular de se relacionar e responder ao ambiente em que estão inseridos, como às instalações e aos manejos rotineiros nas unidades de produção agropecuária (INSTITUTO CERTIFIED HUMANE BRASIL, 2022). Logo, as boas práticas de produção envolvem práticas adequadas de manejo, transporte, saúde, ambiente, gerenciamento da fazenda e, ainda, alimentação.

Aspectos relacionados à gestão participativa também se revelaram gargalos a serem enfrentados pelos produtores, que antes tocavam seus negócios a partir de suas próprias decisões individuais. A demora nas decisões coletivas, muitas vezes, era uma barreira à eficiência do negócio, segundo a fala do gestor:

[...] também encontramos um pouco de dificuldade com a condução do negócio, por parte dos produtores realizarem a gestão. As decisões de caráter técnico ou administrativos na operação da granja eram muito demoradas, pois envolviam a discussão dos assuntos com os demais sócios, essa demora acarretava em perdas de eficiência e conseqüentemente prejuízos [...].

Para Schneider (2010) uma das dificuldades do alicerçamento dos princípios cooperativistas junto aos associados é o fato de que inúmeras cooperativas foram formadas devido à necessidade econômica comum dos associados envolvidos e não por causa da ideologia cooperativista.

O choque de cultura implementado por um negócio inovador imprimiu dificuldades aos produtores, dado que quebrou a curva de experiência que eles acumularam ao longo do tempo em suas atividades individuais. A novidade trazida pela ordenha totalmente robotizada

exigiria tempo para que a aprendizagem prática ocorresse, o que acarretou nos produtores sensação de descontentamento, como se vê na fala de um dos condôminos:

[...] primeiro tínhamos o ônus e o bônus, mais ônus do que bônus, tudo era novo, era uma atividade com ordenha robotizada, não tinha prática, era tudo muito teórico [...]

Ainda, no decorrer da primeira fase do condomínio leiteiro, o modelo de governança centralizado nas mãos dos próprios produtores mostrou-se ineficiente frente problemas de ordem mais técnica. Sob aspectos de ordem técnica, por exemplo, existiam problemas relacionados à falta de padronização da silagem, que inicialmente era de responsabilidade de cada produtor e que constituíram entraves para continuidade do modelo de produção até então adotado.

A segunda fase do condomínio leiteiro (a partir de julho/2019 a dezembro de 2019)

A segunda fase do condomínio é marcada pela disposição dos *stakeholders* primários (produtores participantes e gestores da Cooperativa idealizadora) em solucionar os problemas vivenciados na primeira fase. Uma das primeiras ações nesse sentido foi a centralização de decisões, antes em poder dos produtores, para a Cooperativa, conforme declarou o gestor:

[...] nem sempre as operações obedeciam às recomendações técnicas, então a empresa teve que interferir na gestão, na contratação dos funcionários e conduzir a coisa para chegar onde chegou hoje.

Assim, passou a ser responsabilidade do Condomínio a aquisição de insumos necessários ao processo produtivo como mão de obra, medicamentos, concentrados e sêmen. Em relação à produção da silagem, houve consenso pela terceirização. Produtores integrados ao Condomínio passaram a fornecer a silagem, produzindo e entregando o produto nos padrões estabelecidos pela gestão.

Observa-se, então, estratégias permeadas pelos modos de planejamento *adaptativo*, de Mintzberg (1973), no qual soluções surgem de forma reativa aos problemas existentes, sendo o *feedback* elemento fundamental para determinar estratégias futuras, e *aprendizagem guiada*, de Idenburg (1993), no qual a estratégia e o gerenciamento andam juntos. A estratégia de tornar pequenos produtores, em especial de silagem, fornecedores de insumos, evidencia

característica de formação de uma rede de colaboração do tipo *topdown* (LOPES; BALDI, 2009), na qual o Condomínio representa a grande empresa que coordena todo o processo.

A gestão administrativa e a definição técnica do processo produtivo adotado no empreendimento também passaram a ser responsabilidade do Condomínio. Os *stakeholders* primários decidiram pela não participação dos produtores na gestão, o que descaracterizou a proposta inicial quando da concepção do Condomínio. Todavia, ao ser questionado sobre a mudança na gestão, um dos condôminos afirma:

[...] claro que nós queremos que a coisa vá bem para a Cooperativa e para todos nós produtores, mas independentemente do resultado financeiro do Condomínio, nós condôminos temos assegurado o valor de 30 litros de leite por unidade animal de lucro e isso vai para nossa conta no final do mês [...].

A alteração da forma de gestão inicialmente concebida, além de necessária para solucionar os entraves existentes, liberou os produtores associados para atuarem em outras atividades, dado que eles passaram a ser meros cotistas, recebendo suas respectivas participações nos lucros do negócio, na forma de valores fixos mensais, como evidencia a fala do condômino integrado:

[...] agora que nós não somos mais gestores do Condomínio, a gente também ganha com a sobra do resultado... eu tenho a certeza que não perco, além de ter tempo para realizar outras atividades na minha propriedade [...].

Vantagens competitivas advindas pelas estratégias adotadas pelo condomínio leiteiro

Especificamente no caso do Condomínio leiteiro de Nova Bréscia, os produtores tiveram o apoio da Cooperativa idealizadora na busca de alternativas para implantação e desenvolvimento do modelo, as quais dependeram de estratégias distintas em função dos estágios pelo quais o condomínio passou. No quadro 1, descreve-se os parâmetros relativos às diferentes concepções de estratégia e os tipos Rede identificados.

Quadro 1: Parâmetros estratégicos e de rede adotados pelo condomínio leiteiro

Parâmetros	Primeira fase (2015 a junho de 2019)	Segunda fase (a partir de junho de 2019 a dezembro de 2019)
Definição da estratégia segundo suas dimensões (HAX, 1990)	Contribuição aos <i>stakeholders</i>	Contribuição aos <i>stakeholders</i>
Modo de Implementação da Estratégia (MINTZBERG, 1973)	Empreendedor	Adaptativo
Estilos de desenvolvimento da estratégia (IDENBURG, 1993)	Planejamento Racional	Planejamento como processo de aprendizagem guiada

Estratégias genéricas (PORTER, 1986)	Liderança no custo total	Liderança no custo total
Estratégias de influência dos <i>stakeholders</i> (FROOMAN, 1999)	Estratégia de uso	Estratégia de uso
Tipologia de Rede (LOPES; BALDI, 2009)	Ausência de rede	<i>Topdown</i>

Fonte: própria.

Como os diferenciais competitivos de economia de escala e de redução de custos operacionais, objetivados pelo condomínio no momento de sua idealização, não foram atingidos inicialmente, o condomínio alterou suas estratégias de gestão e buscou formar redes com produtores integrados para o fornecimento de silagem. As alterações procedidas implicaram em vantagens competitivas econômicas, sociais, e comerciais e logísticas, conforme descritas no quadro 2.

Quadro 2: Vantagens competitivas auferidas pelo condomínio leiteiro

Natureza	Descrição
Econômica	Renda mensal fixa garantida
	Redução de custo
	Aumento do lucro
	Maior rentabilidade sobre a produção
	Facilidade de acesso a novas tecnologias e modernização do empreendimento
	Inserção em economias de larga escala
Social	Possibilidade para o produtor explorar outras atividades rurais na propriedade
	Garantir continuidade da atividade leiteira
	Maior acesso às condições de financiamento
	Fortalecimento da atividade
	Possibilidade de enfrentar crises
	Organização menos burocrática
Comercial e Logística	Bonificação por adicional de volume
	Maior poder de barganha em função da escala de aquisição dos insumos
	Economia com transporte e frete

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Considerações finais

Este estudo teve por objetivo analisar, sob as lentes das teorias de estratégia e de Redes, ações adotadas pelo condomínio para a solução de problemas administrativos e operacionais e obtenção de vantagens competitivas. Uma das justificativas do estudo é que projetos empreendedores que contemplem aspectos de assistência técnica e gerencial são relevantes para aumentar a eficiência da cadeia produtiva do leite, mediante a difusão de

conhecimentos e de tecnologias. Então, importou investigar se um projeto com essas características resultou em vantagens competitivas para seus idealizadores.

Verificou-se que as mudanças na gestão implementadas pelo Condomínio a partir da segunda fase de sua existência, implicaram em benefícios econômicos, sociais, comerciais e logísticos. Dentre os primeiros, estão: garantia de renda mensal fixa aos produtores associados, redução de custos operacionais, aumento do lucro, maior rentabilidade do negócio, maior facilidade de acesso a novas tecnologias e modernização do empreendimento.

Os benefícios sociais consistiram de: ganhos em termos de continuidade e fortalecimento da atividade leiteira na região, maior resistência dos produtores no enfrentamento de crises e possibilidade para dedicação a outras atividades na propriedade. Em termos comerciais e logísticos, os produtores passaram a ser beneficiados com bonificação por adicional de volume de leite produzido, e o condomínio ganhou maior poder de barganha em função da escala de aquisição de insumos e da economia com transportes e fretes.

É possível que alguns desses benefícios só foram possíveis pela organização dos produtores em uma Rede de colaboração, pois puderam explorar as estratégias de uso, permitindo ganhos para outros stakeholders como fornecedores de insumos e para a própria Cooperativa idealizadora.

Embora este estudo não tenha aprofundado na investigação de relações comerciais entre (1) produtores versus fornecedores de insumos, (2) produtores versus cooperativa e (3) condomínio versus fornecedores de insumos, bem como em resultados econômico-financeiros concisos, é razoável supor que a criação de novos arranjos produtivos, como por exemplo, a formação condomínios para exploração da atividade leiteira, configuram em opção moderna e inovadora.

Caso uma empresa individual coordene todo o processo de implantação e de desenvolvimento, por meio de contratos formais ou informais, tem-se no condomínio leiteiro uma alternativa para viabilizar a produção de leite para as pequenas propriedades, possibilitando incremento na renda de produtores participantes e a consequente desoneração do uso de suas terras. Nesse sentido, identificar estratégias individuais e bem-sucedidas pode ser uma importante fonte de captação de tendências de mudanças. O processo de multiplicação dessas estratégias bem-sucedidas pode resultar em ganhos de competitividade para pequenos produtores.

Embora as respostas dos entrevistados tenham sido suficientes para o alcance do objetivo proposto, o baixo número de entrevistas não permitiu capturar pontos de vistas de demais agentes envolvidos, o que é uma limitação deste estudo. Sugere-se a futuras pesquisas ampliar o número de entrevistas e focar em análises mais aprofundadas das relações comerciais existentes entre os vários participantes de condomínios leiteiros, conforme descritas acima.

Referências

AGRO A HORA. **Cooperativa investe em sistema automatizado**. Disponível em: <https://issuu.com/jornalahoraltda1/docs/agronoticias_01>. Acesso em 08 de dezembro de 2019 (Especial do jornal A Hora | dezembro de 2015).

A HORA. **Modelo Associativo: ordenha com robô alivia mão de obra**. Disponível em: <<https://www.jornalahora.com.br/blog/2015/12/11/ordenha-com-robo-alivia-mao-de-obra/>>. Acesso em 10 de dezembro de 2019 (Notícia publicada em 11/12/2015)

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. *In*: DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context - an international perspective**. St. Paul/USA: West Publishing, 1994.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1965. 241p.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva, Criação de valor e seus efeitos sobre o Desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.52, n.1, 2012.

CARDOSO, U.C.; CARNEIRO, V.L.N.; RODRIGUES, E.R.Q. **Cooperativa**. Brasília: Sebrae, 2014. 62p. (Série Empreendimentos Coletivos)

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.

CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, p.92-117, 1995.

CORNELL, B.; SHAPIRO, A. C. Corporate stakeholders and corporate finance. **Financial Management**, v.16, n.1, p.5-14, 1987.

CRUZ, J. E. A Teoria dos Stakeholders na perspectiva jurídica da Teoria da Agência: um ensaio teórico. **Revista Foco**, Guarulhos, v.11, n.2 p.207-223, 2018.

DAFT, R. L. **Organization theory and design**. New York: West. 1983. 543p.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management Research: An introduction**. London: Sage, 2002.

EMATER/RS. **Bovinocultura de Leite**. Disponível em: <http://www.emater.tche.br/site/area-tecnica/sistema-de-producao-animal/bovinos-de-leite.php#.YIdkjuhKiM8>. Acesso em 16 de abril de 2021.

FREEMAN, R. E. The *Stakeholder Approach* Revisited. **Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik**, Mering, v.5, n.3, p.228-241, 2004.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, New York, v.24, n.2, p.191-205, 1999.

GZH Campo e Lavoura. **Confinamento de gado leiteiro cresce no Rio Grande do Sul**. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/campo-e-lavoura/noticia/2016/01/confinamento-de-gado-leiteiro-cresce-no-rio-grande-do-sul-4943824.html>. Acesso em 05 de janeiro de 2020. (Notícia atualizada em 05/01/2016)

HAX, A. C. Redefining the concept of strategy and the strategy formation process. **Planning Review**, Dayton, v.18, n.3, p.34-40, 1990.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n.SPE1, p.103-127, 2007.

IBGE. Leite: mais um ano de alta da produtividade do rebanho leiteiro. **Produção da Pecuária Municipal**, Rio de Janeiro, v.47, p.1-8, 2019.

IDENBURG, P. J. Four Styles of Strategy Development. **Long Range Planning**, v.26, n.6, p.132-137, 1993.

IDF – INTERNATIONAL DAIRY FEDERATION. **The World Dairy Situation 2016**. Bruxelas: IDF, 2016. 259p. (Bulletin, n. 485/2016).

IDF – INTERNATIONAL DAIRY FEDERATION. **The World Dairy Situation 2020**. Bruxelas: IDF, 2020. 233p. (Bulletin, n. 506/2020).

INSTITUTO CERTIFIED HUMANE BRASIL. **Manejo de bovinos: saiba mais sobre seu comportamento e características.** Disponível em: <<https://certifiedhumanebrasil.org/manejo-de-bovinos-saiba-mais-sobre-seu-comportamento-e-caracteristicas/>>. Acesso em 31 de maio de 2022. (Notícia publicada em 07/03/2022).

194

JANK, M. S.; FARINA, E. M. M. Q.; GALAN, V. B. **O Agribusiness do Leite no Brasil.** São Paulo: Milkbizz, 1999. 108p.

KIYOTA, N.; PERONDI, M. A.; VIEIRA, J. A. N. Estratégia de sucessão geracional na agricultura familiar: o caso do Condomínio Pizzolatto. **Informe Gepec**, Toledo, v.16, n.1, p.192-211, 2012.

LEITE, J. L. B.; RESENDE, J. C.; STOCK, L. A. Balança comercial de lácteos: estabilidade e déficit reduzido. *In: Anuário do Leite 2020*. Pinheiros: Texto Comunicação Corporativa, 2020. p.18 – 20.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública/RAP**, Rio de Janeiro, v.43, n.5, p.1007-1035, 2009.

McGUIRE, J. B.; SUNDGREN, A.; SCHNEEWEIS, T. Corporate social responsibility and firm financial performance. **Academy of Management Journal**, v.31, n.4, p.854-872, 1988.

MCINTYRE, J. P.; SILVA, E. S. **Marketing aplicado à cooperativa.** Recife: Sebrae, 2002. 80p.

MILANEZ, A. Y.; GUIMARÃES, D. D.; MAIA, G. B. S.; MARTINS, P. C.; LIMA, G. S.; OLIVEIRA, S. J. M.; NASCIF, C.; FREITAS, V. M. F. Desafios para a exportação brasileira de leite. **BNDES**, Rio de Janeiro, v.24, n.48, p.45-114, 2018.

MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. **California Management Review**, Winter, v.16, n.2, p.44-53, 1973.

MUNHOZ, D. G. **Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica.** Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1989. 300p.

NEUHAUS, A. **Condomínios Leiteiros na Região Noroeste do Rio Grande do Sul.** 2001. 83p. Monografia (Curso de Especialização em Desenvolvimento Rural e Agroecologia - Convênio UFRGS/PGDR – ASCAR/EMATER-RS), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

NOVA BRÉSCIA. **Nova Bréscia é destaque no jornal A HORA.** Disponível em: <<https://www.prefeituradenovabrescia.com.br/noticias/140-nova-br%C3%A9scia-%C3%A9-destaque-no-jornal-a-hora>>. Acesso em 27 de dezembro de 2019.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Forma ideal de organização**. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/>>. Acesso em 12 de abril de 2021.

OECD – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO; FAO – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA ALIMENTAÇÃO E AGRICULTURA. **OECD – FAO Agricultural Outlook 2017-2026**. Paris: OECD Publishing, 2017.

OLIVO, C. J. **Sustentabilidade de condomínios rurais formados por pequenos agricultores familiares: análise e proposta de modelo de gestão**. 2000. 269p. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PELIZZARO, I. **Condomínio com ordenha robotizada é o primeiro da América Latina**. Disponível: <<https://estado.rs.gov.br/condominio-com-ordenha-robotizada-e-o-primeiro-da-america-latina>>. Acesso em 14 de dezembro de 2019 (Notícia publicada em 11/12/2015).

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v.24, n.4, p.309-323, 2003.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985. 557p.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.

POWELL, W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, New York, v.12, p.295-336, 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2012. 334p.

SCHNEIDER, J. O. (Coord.). **Educação e cooperação cooperativa: Os desafios no seu desempenho**. São Leopoldo: UNISINOS, 2010. 132p.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, West Sussex, v.7, n.1, p.37-51, 1986.

VAN DER LAAN, G.; VAN EES, H.; VAN WITTELOOSTUIJN, A. Corporate social and financial performance: An extended stakeholder theory, and empirical test with accounting measures. **Journal of Business Ethics**, Berlin, v.79, n.3, p.299-310, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v.22, n.2, p.233-261, 1979.

WILLIAMSON, O. E. Credible commitments: using hostages to support exchange. **The American Economic Review**, v.73, n.4, p.519-540, 1983.