

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO ELO DA PRODUÇÃO DE LEITE: COMO LIDAR COM A ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO

Market orientation for milk farmers: how to deal with information asymmetry

RESUMO

O objetivo do trabalho foi analisar o fluxo de informação na cadeia de suprimento e discutir se e, como produtores de leite podem se beneficiar da orientação para o mercado no seu desempenho. A metodologia constituiu da análise de dados secundários sobre a cadeia produtiva do leite no Brasil, orientação para o mercado no setor agropecuário e o fluxo de informação na cadeia de suprimento. Verificou-se que o uso de estratégias de aproximação do produtor ao consumidor, tais como Indicação Geográfica e laticínios próprios, é muito pequeno. Os produtores da cadeia láctea são pequenos e dispersos espacialmente, dificultando o acesso ao fluxo de informações e orientação para o mercado. Os laticínios privados e as cooperativas concentram a maior parte da produção para onde também converge maior volume de informação. O artigo propõe uma orientação aos empresários rurais de como direcionar esforços na busca de informações que compensem os problemas desencadeados pela distância do consumidor final. O estudo apresenta um novo modelo de orientação para o mercado baseado em Narver e Slater (1990) para produtos homogêneos, especialmente, adaptado às peculiaridades da cadeia produtiva do leite no Brasil. Os componentes comportamentais sugeridos são: orientação para a informação técnico-econômica e negocial, orientação para união e colaboração entre “concorrentes” e a coordenação interfuncional; mantendo o foco no longo prazo e na lucratividade.

Daniela Moreira de Carvalho
Universidade Federal Rural de Pernambuco
daniela.carvalho@pq.cnpq.br

Julio Otávio Jardim Barcellos
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Recebido em 17/10/2010. Aprovado em 05/06/2013.
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador científico: Daniel Carvalho de Resende

ABSTRACT

The aim of the paper was to analyze the information flow in the milk supply chain and discuss whether, and how dairy farmers can benefit from market orientation in their performance. The methodology consisted in secondary data analysis on milk production chain in Brazil, market orientation in the agricultural sector and the information flow of the supply chain. It was noticed that the use of strategies to approach the producers to the consumer, such as Geographical Indication and own dairy products, is very small. The producers in the dairy chain are small and spatially dispersed, being difficult the access to the information flow and the market orientation. The private dairy and the cooperatives concentrate most of the production which also converges to maximum information volume. The article proposes an approach to rural producers on how to direct efforts in searching information to compensate the problems caused by the distance from the end consumer. The study presents a new market model orientation based on Narver and Slater (1990) for homogeneous products, especially adapted to the peculiarities of the milk chain in Brazil. The behavioral components suggested are: orientation for the information technical-economic and business, orientation for union and collaboration between “competitors” and the interfunctional coordination, maintaining focus on long-term profitability.

Palavras-chave: fazenda de leite, fluxo de informação, Brasil, laticínios, cooperativas de leite.

Keywords: dairy farm, information flow, Brazil, dairy, milk cooperatives.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil existem mais de 1.300.000 estabelecimentos produtores de leite, produzindo acima de 20 bilhões de litros (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2006), colocando-o, em 2007, como o 6º maior produtor mundial (FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS - FAO, 2007). A indústria de laticínios no país (segunda maior indústria do setor de alimentos) faturou

em torno de R\$14,47 bilhões, o que representa 8% da indústria de alimentos nacional (CÔNSOLI; NEVES, 2006). Esses números demonstram a importância dessa cadeia produtiva para a economia nacional.

Propriedades com até 100 hectares compõem mais de 80% dos estabelecimentos brasileiros com produção leiteira. Esses estabelecimentos representam em torno de 65% do rebanho e do volume de leite produzido (IBGE, 2006). De acordo com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA (2010a) o leite está entre os

seis primeiros produtos mais importantes da agropecuária brasileira, ficando à frente de produtos tradicionais como café beneficiado e arroz. Para cada real de aumento na produção no sistema agroindustrial do leite, há um crescimento de, aproximadamente, cinco reais no aumento do Produto Interno Bruto – PIB, o que coloca o agronegócio do leite à frente de setores importantes como o da siderurgia e o da indústria têxtil.

Diante da grande variabilidade de produtividade entre as fazendas produtoras é possível assumir que as fazendas de leite podem se tornar mais eficientes do que são atualmente (HANSSON, 2007). As incertezas inerentes às cadeias agroindustriais são acentuadas na cadeia do leite, dado os desafios de coordenação que fazem com que o setor não tenha informações e organização suficiente para criar e avaliar os cenários do mesmo (CÔNSOLI; NEVES, 2006).

A orientação para o mercado pode ser um elemento de apoio à melhoria do desempenho das organizações nessa cadeia. Existe certo consenso na literatura de que empresas com orientação para o mercado estão mais alinhadas aos interesses dos consumidores e, assim, alcançam medidas de desempenho superior (BEVERLAND; LINDGREEN, 2007; HARRIS, 2000; KENNEDY; GOOLSBY; ARNOULD, 2003; MCNAUGHTON et al., 2001; MICHEELS; GOW, 2008b; WEERAWARDENA; O’CASS, 2004). Entretanto, até o momento, o impacto da orientação para o mercado em empresas de *commodities* tem se mostrado ambíguo (MICHEELS; GOW, 2008b). In two papers which have explored this issue, Narver and Slater (1990) found a positive, but non-significant MO-performance relationship in their study of a forest products firm, and Pelham (1997) found no relationship when examining small industrial manufacturing firms. Considerando esses aspectos se questiona: será a orientação para o mercado condicionante do desempenho superior para todos os tipos de organização? Incluindo os produtores rurais? Como ocorre o fluxo de informação nesse caso?

Neste trabalho buscou-se promover uma contribuição por fornecer novos *insights* sobre mecanismos de coordenação e como prover a orientação para o mercado em relações muito assimétricas entre os elos da cadeia produtiva. Dada a natureza altamente interdependente de relações em um canal de distribuição, faz-se necessário o entendimento do fluxo de informação e das possibilidades de orientação para o mercado. Nesse sentido o objetivo do presente trabalho é analisar o fluxo de informação de mercado e discutir-se, e como produtores de leite podem se beneficiar da orientação para o mercado no seu desempenho.

A seguir será descrita a base teórica do trabalho que é composta pela Assimetria de Informação e a Orientação para o mercado, posteriormente uma revisão de literatura sobre as contribuições teóricas em pesquisas no meio rural. Posteriormente, são descritos a metodologia, resultados, discussões e conclusões.

2 ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO

Informação é um componente salutar para o gerenciamento das organizações, seja com vistas à orientação para o mercado ou não. No caso de organizações com orientação para o mercado uma ampla gama de informações sobre os clientes e concorrentes é necessária. Porém, a informação não é acessível a todos de maneira igual, em geral ela é assimétrica em diferentes graus a depender da estrutura em que a organização está inserida. As informações assimétricas explicam a razão de muitos arranjos institucionais que ocorrem na sociedade (PINDYNCK; RUBINFELD, 2006). Tais situações são comuns no mundo real, por exemplo, uma companhia de seguros sabe menos do que o segurado sobre os riscos reais que este enfrenta; aquele que solicita um empréstimo sabe mais do que aquele que empresta sobre a probabilidade de reembolso; o governo não consegue observar diretamente os verdadeiros rendimentos daqueles que pagam impostos, dentre outros. Nas relações entre produtor e consumidor final a relação é assimétrica de um lado e do outro: os produtores desconhecem as expectativas dos consumidores e, os consumidores não têm clareza sobre as informações dos produtos que eles consomem.

A informação é um fator essencial para o alcance da eficiência do mercado, pois através dela os agentes podem ajustar os níveis de produção e de preços que levam ao máximo de bem-estar (AKERLOF, 2009; STIGLITZ, 2009). Stiglitz (2009) discute o fato de que os preços não condizem com toda informação necessária e a curva de oferta e demanda não reflete em um equilíbrio real, mas em uma distorção devido à assimetria de informação entre compradores e vendedores. A informação é assimétrica quando a mesma não é completa, ocorre uma falha, que resulta em benefício de uma parte em detrimento de outra, isso é comum já que o fluxo de informação é imperfeito (SPENCE, 2009; STIGLITZ, 2009).

A diferença no acesso à informação desencadeia no que Akerlof (1970, 2009) denominou de seleção adversa. A seleção adversa surge quando produtos de qualidades distintas são vendidos ao mesmo preço, porque compradores e vendedores não estão suficientemente

informados para determinar a qualidade real do produto no momento da compra. Se os consumidores não puderem distinguir quais são as marcas mais confiáveis os melhores produtos não seriam vendidos por preços mais elevados e, assim, haveria um desestímulo a esse tipo de produção. As empresas que fabricam artigos mais confiáveis e de qualidade superior devem, devido à seleção adversa, conscientizar os consumidores dessa diferença. Para superar o problema da seleção adversa sugere-se o processo de sinalização de mercado. Para Spence (1973, 2009), em alguns mercados, os vendedores devem enviar sinais aos compradores, transmitindo informações a respeito da qualidade de determinado produto. Uma forma de viabilizar essa indicação de qualidade ou diferencial se dá através de certificados e garantias. Esses mecanismos são instrumentos capazes de sinalizar a qualidade do produto, já que, uma garantia ampla é mais dispendiosa para um fabricante de itens de baixa qualidade do que os de alta (PINDYNCK; RUBINFELD, 2006). Entretanto, a obtenção de mais informação representa um custo, como é o caso da rastreabilidade e das certificações em geral, elas tentam reduzir a assimetria de informação entre produtor e consumidor e, isso incide nesse aumento de custos.

A orientação para o mercado exige uma estrutura de coordenação das cadeias de suprimento com fluxo de informação e participação dos atores. A compreensão das necessidades e demandas atuais do cliente requer sistemas de informação interno e múltiplas conexões externas aos fornecedores, processadores e clientes (WAGNER; YOUNG, 2009). A distância entre os agricultores e os consumidores impede o acesso preciso e rápido de informações sobre o mercado, atrasando a sua adaptação ao ritmo acelerado das mudanças e exigências dos consumidores, essa assimetria de informação pode levar ao uso de ações oportunistas por parte dos varejistas (WATHNE; HEIDE, 2000). A produção primária possui pouca tradição no uso de informação e é carente no tocante à coleta de dados e, principalmente, no tratamento dos dados coletados (COSTA, 2010). Mesmo em agroindústrias cooperativas que têm como propósito auxiliar o produtor no acesso à informação se observam graves problemas de acesso à informação por parte dos cooperados (BERTOLIN et al., 2008).

3 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: BASE TEÓRICA

As implicações no desempenho de uma orientação para o mercado têm sido amplamente estudadas na literatura em vários contextos. Agricultural markets are the exception

as they have been largely overlooked. O mercado agrícola é a exceção, pois tem sido praticamente ignorado (HERNANDEZ-ESPALLARDO; ARCAS-LARIO, 2003; MICHEELS; GOW, 2008a, 2008b). O conceito de orientação para o mercado assumido no presente trabalho é definido por Narver e Slater (1990) considerando também as contribuições propostos por Kohli e Jaworski (1990).

A orientação para mercado se expressa como uma cultura organizacional capaz de gerar o comportamento necessário para criação de valor superior para os consumidores e, assim, uma vantagem competitiva sustentável (NARVER; SLATER, 1990). Eles propõem um modelo de orientação para o mercado (Figura 1) com três componentes comportamentais: orientação para o consumidor, orientação para o concorrente, coordenação interfuncional - e dois critérios de decisão: foco no longo prazo e lucratividade.



FIGURA 1 – O modelo de orientação para mercado de Narver e Slater

Fonte: Narver e Slater (1990, p. 23)

• **Orientação para o consumidor** expressa que a organização domina conhecimentos de mercado que permitem desenvolver produtos e serviços capazes de proporcionar ao consumidor valor superior ao que é oferecido pela concorrência. Ser orientado para o consumidor/cliente significa conhecer os níveis de valor que ele espera e agir diante de informações que indicam sua insatisfação. O vendedor deve entender não apenas a dinâmica dos custos e receitas do consumidor imediato, mas também face ao comprador dos compradores, cuja

demanda é derivada (NARVER; SLATER, 1990). Os vendedores devem entender as restrições econômicas e políticas em todos os níveis e canais.

• **Orientação para o concorrente** ocorre quando a organização acompanha os pontos nos quais os concorrentes são fortes e fracos, bem como traçar as estratégias, seja de curto ou longo prazo, visando sustentar os seus pontos positivos ou superar as limitações, sendo superior aos concorrentes. Paralelo à análise dos concorrentes atuais e potenciais, considerar as tecnologias que poderiam satisfazer, a partir de oferta de maior valor, as necessidades presentes e futuras dos clientes (NARVER; SLATER, 1990).

• **Coordenação interfuncional** ocorre com a utilização coordenada dos recursos da empresa para criar valor superior para seus consumidores alvo. Os autores destacam o efeito sinérgico necessário para que cada setor e subsetor se integrem de tal forma que o resultado seja de agregar um valor superior ao produto. Alcançar efetivamente a coordenação interfuncional requer, entre outras coisas, um alinhamento das áreas de incentivo e a criação de uma interdependência interfuncional em que cada área da empresa perceba sua própria vantagem em cooperar abertamente com as outras. Em uma coordenação interfuncional efetiva todos os outros setores de apoio devem ser extremamente sensíveis e responder às percepções e necessidades de dos outros departamentos do negócio (NARVER; SLATER, 1990).

A orientação para o mercado compreende as atividades de aquisição e disseminação de informação de mercado e a criação coordenada de valor para os clientes (NARVER; SLATER, 1990). É possível identificar nessa conceituação o papel fundamental que a informação exerce na orientação para o mercado. Uma empresa com forte orientação a respeito do processamento de informação, incluindo a integração, a captura, o acesso e a utilização, pode alcançar um desempenho superior e reduzir a assimetria de informações (HSIEH; LAI; SHI, 2006).

Kohli e Jaworski (1990) definem orientação para mercado como o engajamento da organização, no seu todo, na geração de inteligência a respeito das necessidades, atuais e futuras dos consumidores; na disseminação dessa inteligência pelos departamentos da organização e na ação de resposta da organização à inteligência gerada e difundida. Para os autores a orientação para o mercado é acessada por três constructos de igual importância: geração de inteligência; disseminação de inteligência; ação de resposta. Quando as empresas estão conscientes das necessidades dos seus clientes, eles serão de adaptação

às necessidades. Da mesma forma que as empresas se tornam mais conscientes dos movimentos competitivos dos concorrentes, eles serão capazes de desenvolver ação eficaz contra ou antecipatória para melhorar o desempenho das empresas (HSIEH; LAI; SHI, 2006). É possível identificar a proximidade das propostas desses autores, a geração da inteligência ocorre à medida que se orienta e busca informações dos consumidores e os concorrentes; a disseminação da inteligência e a ação de resposta ocorrem à medida que há uma coordenação interfuncional.

Orientação para o Mercado: Contribuições de Pesquisas

Para Narver e Slater (1990) os produtos *commoditizados* e não *commoditizados* sofrem efeitos positivos na orientação para o mercado. Contudo, os resultados do trabalho para produtos *commoditizados* não foram tão consistentes quanto dos outros. Nos negócios *commoditizados* a relação orientação para o mercado e rentabilidade é verificada apenas entre negócios que estão acima de uma orientação média em orientação de mercado. Aqueles com orientação mediana e baixa não alcançam ganhos superiores aos que não tem orientação para o mercado.

Similar ao que ocorre em outras indústrias, produtores de carne podem adquirir inteligência de mercado através de várias fontes e métodos, incluindo o foco dos grupos de consumidores, as discussões com os membros do canal, observação participante, publicações comerciais, bem como o pessoal de extensão (MICHEELS; GOW, 2008a, 2009). Increased channel communication may provide producers with specific market knowledge, such as preferred loin size, that would allow them to make better production management decisions in terms of genetic selection and culling. Eles reforçam que um maior canal de comunicação pode oferecer aos produtores o acesso a mercados específicos, alternativa à maioria dos produtores que não tem escala mínima para ganhos em volume (MICHEELS; GOW, 2008a). Os autores argumentam que estudos na Europa indicam que apenas propriedades com rebanho acima de 500 animais (bovinos) alcançam ganhos de escala, no entanto, mais de 90% dos produtores da União Europeia têm menos de 100 animais. Destarte algumas questões ainda persistem, haverá mercado de nicho para tantos produtores? O desempenho continuaria sendo superior àqueles que têm orientação para o mercado se isso ocorrer em mais de 90% dos produtores?

Pesquisas na área de orientação para mercados em propriedades rurais produtoras de leite acabam por levantar problemas de ordem técnica e gerencial

(GHAFFAR; KHAN; ULLAH, 2007; NKYA et al., 2007; PERERA, 2007; SHAMSUDDIN et al., 2007). Propriedades rurais na Grécia mais voltadas para produtos não convencionais são caracterizadas como pequenas e, com incremento de trabalho não agrícola têm maior orientação para o mercado (DAMIANOS; SKURAS, 1996). Os autores concluem que é fundamental o envolvimento de políticas públicas, sob a forma de instituições agrícolas para apoiar os produtores que queiram se diversificar e adequar aos interesses de mercado, para incentivar a inovação e o desenvolvimento de atividades de *marketing* de integração.

A orientação para o mercado pode ser especialmente difícil quando a indústria é composta principalmente de pequenas e médias empresas - PME (WAGNER; YOUNG, 2009) que é o que ocorre com a produção de leite. Devido à importância social das PME instituições devem ser promovidas para auxiliar esses pequenos empresários fornecendo informações de mercado e de suporte à negociação (LAMPRINOPOULOU; TREGGAR; NESS, 2006).

Para a produção agropecuária a cadeia e os canais de comercialização são fundamentais na possibilidade de orientação para o mercado. Estudiosos têm notado melhorias no desempenho através da implementação da gestão da cadeia de abastecimento e as relações da mesma forma positiva entre orientação para o mercado e lucratividade foram encontrados (GRUNERT et al., 2005; HOOLEY; LYNCH; SHEPHERD, 1990; MICHEELS; GOW, 2008a, 2008b; NARVER; SLATER, 1990). A participação efetiva na cadeia favorece a tomada de decisões a sua resposta ao mercado, porque melhora a sua informação, o estabelecimento de metas realistas, o compromisso com o relacionamento e uma cooperação sinérgica na concepção e execução das ações (MORGAN; HUNT, 1994).

Uma estrutura com a proposta de prover uma aproximação do produtor ao consumidor final são as cooperativas. Contudo, mesmo elas têm dificuldade de orientação voltada para o mercado. No Brasil as cooperativas ainda convivem com o *trade off* entre a gestão profissional e o direito de propriedade, o que torna ainda mais difícil essa orientação (BERTOLIN et al., 2008; CHADDAD, 2006). Na Europa a 2ª Ordem de Cooperativas de Comercialização têm a função de dar suporte as cooperativas singulares, através de especialistas em orientação de mercado e por meio das vendas e redes de distribuição, eles se dedicam à comercialização de produção de seus parceiros de primeira ordem (HERNANDEZ-ESPALLARDO; ARCAS-LARIO, 2003). Cabe, portanto a esse grupo a função de suprir informações sobre os clientes

e concorrentes e, às cooperativas de primeira ordem gerir sua orientação interfuncional.

Os fatores que podem influenciar o grau de orientação para o mercado em uma cadeia de valor, são heterogeneidade dos mercados e dinamismo do usuário final (GRUNERT et al., 2005). Quanto maiores esses fatores maiores os retornos a partir de uma orientação para o mercado. As estruturas de governança, com ligações fortes e de longo prazo entre os membros da cadeia, sobretudo a montante, facilitam o intercâmbio de informações, criam confiança e compromisso. Confiança e compromisso geram abertura, o que aumenta a troca de informações e, estimula os membros da cadeia a montante a se envolver em atividades que exigem a diferenciação e rastreabilidade.

Nas pressões competitivas as diferenças entre os níveis de orientação para o mercado dentro da própria cadeia podem influenciar nessa orientação (GRUNERT et al., 2005, 2010). A diferença de pressão competitiva das propriedades rurais e das agroindústrias é notória e indica o quanto as agroindústrias são mais estimuladas. Outro elemento que influencia o grau de orientação é a estruturação de associações comerciais. As associações comerciais (e similares) podem ter um papel importante na geração de inteligência de mercado como também a formação de modelos mentais para toda uma indústria (GRUNERT et al., 2010; WAGNER; YOUNG, 2009).

A utilização de mecanismos de coordenação autoritária ajuda a alcançar níveis mais elevados de orientação para o mercado em cadeias produtivas (HERNANDEZ-ESPALLARDO; ARCAS-LARIO, 2003). Nas parcerias de canal assimétrico as empresas com recursos e conhecimento limitados, podem ser devidamente orientadas para o mercado se beneficiando das atividades de gestão implementada por um líder da cadeia. Grunert et al. (2010) consideram que atividades orientadas para o mercado não precisam ser distribuídos uniformemente em toda a cadeia, por exemplo, o varejista a jusante pode ser responsável por toda a geração de inteligência, e as atividades de resposta a essa inteligência podem ficar a cargo de um elo. Somente divulgação deve envolver todos os membros da cadeia. Os autores recomendam que as empresas devam escolher os seus parceiros de canal com cuidado, garantindo que eles não só tenham as competências de mercado necessárias, mas também adequado comportamento relacional, que lhes permitam participar ativamente na geração de ideias, estabelecimento de metas e implantação de normas e padrões de comportamento (HERNANDEZ-ESPALLARDO; ARCAS-LARIO, 2003; HUNT, 1997).

Nesse sentido Grunert et al. (2010) destacam que os esforços para ampliar o entendimento de orientação para o mercado no nível da cadeia devem considerar se o grau de orientação para o mercado de uma empresa afeta o grau de orientação para o mercado em fases posteriores da cadeia e, como toda a cadeia serve a um mercado consumidor final. A orientação da cadeia ocorre na medida em que os membros geram informações sobre os usuários finais, divulgam essa informação ao longo dos elos, e respondem com ações coordenadas (GRUNERT et al., 2002, 2005). Esse fluxo de ações também propõe vários fatores que podem afetar a orientação para o mercado de uma cadeia, incluindo as pressões competitivas, a heterogeneidade e dinamismo do usuário final, confiança e compromisso nas relações da cadeia, se a cadeia é curta e equilibrada, regulamentos, e a presença de mercado orientada para as associações comerciais (GRUNERT et al., 2010).

Pesquisas indicam que as empresas de *business-to-business* são menos propensas a adotar uma orientação para o mercado do que aquelas *business-to-consumer* (AVLONTIS; GOUNARIS, 1997; GOUNARIS; AVLONTIS, 2001; WEERAWARDENA; O' CASS, 2004). Os produtores de leite se enquadrariam na relação *business-to-business*. Os laticínios apesar de, em grande parte terem também uma relação *business-to-business*, são o ponto central na transformação dos produtos, na adequação aos interesses do consumidor, precisam de maior orientação para o mercado. Assim, podem ser o canal de captura e distribuição da informação junto a outros elos da cadeia como os produtores rurais.

4 METODOLOGIA

A pesquisa é de caráter qualitativo baseado em levantamento de dados secundários. Os Bancos de dados analisados foram obtidos na EMBRAPA (2010b), FAO (2007), IBGE (2006) do banco de dados Agregados (SIDRA), no Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI (2010) e MILKPOINT (2010). Para reforçar as análises foi realizada uma ampla revisão de literatura sobre *market orientation* em organizações agropecuárias. As análises são relacionadas à caracterização da cadeia produtiva de leite no Brasil para entender como o fluxo de informação viabiliza ou não a orientação para o mercado.

Inicialmente foi realizada uma caracterização da cadeia produtiva do leite com foco no elo de produção agropecuária permitindo identificar aspectos que interferem na orientação para o mercado. Também foram buscados dados que remetesse ao volume de produtores que se

enquadram em mercados de nicho (indicação geográfica, laticínio próprio) ou com algum diferencial no que tange à coordenação da informação (como rastreabilidade). Apesar da dificuldade de obtenção de dados os levantados permitem subsidiar as proposições colocadas nas discussões a seguir.

Os aspectos analisados são relativos à caracterização da cadeia produtiva do leite no que pode influenciar o produtor de leite na opção em ter orientação para o mercado. Alguns dos elementos que foram considerados: dispersão geográfica, desorganização da cadeia produtiva, comunicação entre os elos da cadeia do leite, relações de poder entre os elos da cadeia, aproximações do produtor com o consumidor, seja através de integrações, rastreabilidade e/ou indicação geográfica, custo de obtenção de informação, dentre outros. Essas informações não estão disponíveis nesses termos na literatura e em bases de dados, assim, indicadores que puderam auxiliar na discussão dessas questões foram utilizados.

5 RESULTADOS

Caracterização da Cadeia Produtiva Leiteira

Apesar de ocupar a sexta posição no *ranking* dos países com maior produção de leite o Brasil está apenas em 21º na produtividade por animal (EMBRAPA, 2010b; FAO, 2007). A pecuária de leite está presente em aproximadamente 40% das propriedades rurais do país e, devido a sua adaptação em todo território nacional, promove uma grande heterogeneidade produtiva, de forma dispersa e atomizada com predominância de pequenos e médios produtores. A estrutura da cadeia produtiva de leite no Brasil é bastante complexa, em virtude do elevado número de agentes econômicos que atuam no sistema e da multiplicidade de canais de comercialização. No elo industrial e de comercialização cada vez mais ocorrem aquisições e alianças estratégicas que ampliam o poder dos supermercados e dos laticínios multinacionais (EMBRAPA, 2010a).

Estabelecimentos que produziram leite com até 49 animais representaram 79,11% do total de estabelecimentos no país (Gráfico 1 e Quadro 1), um número importante de pequenas propriedades (1.067.532). Esse grupo produziu 48,8% do leite (representa 8.627.851.000 litros de leite). Para esses produtores, devido à baixa escala há recomendação (MICHEELS; GOW, 2008a) a uma orientação maior para o mercado a fim de acessar mercados de nicho com produtos diferenciados.

Porém, grande parte desses pequenos produtores se localiza em regiões pobres onde os mercados de nicho são restritos. Bem como o nível educacional e de acesso a capital e apoio institucional é restrito a esses produtores. Esses aspectos dificultam o acesso dos produtores a mercados diferenciados conforme o Quadro 2, onde 81% da produção de leite acontece em estabelecimentos de agricultura familiar que configura em 58% da quantidade produzida.

Apesar do número de laticínios com unidade local única representar 92% (Quadro 2), ele emprega apenas 37% do pessoal ocupado. Ou seja, os laticínios com mais de uma unidade local apesar de representarem apenas 8% do total empregam 63% da mão de obra desse setor. Indicando que eles processam um volume consideravelmente superior de leite. São estabelecimentos maiores e com sistemas de processamento mais diversificado.

De acordo com estimativas de Cônsoli e Neves (2006) os 14 maiores laticínios são responsáveis por mais

de 40% de volume de leite industrializado no Brasil. A industrialização do leite é um momento crucial para promover a diferenciação do produto e atender às peculiaridades de cada segmento de consumo. O produtor rural tem influência nesse processo especialmente pela necessidade de entregar leite com qualidade para que um amplo portfólio de produtos possa ser processado com a mesma qualidade. Havendo uma matéria-prima de qualidade é no momento da industrialização que os atributos mais específicos, a diferenciação e as inovações ocorrem. Assim os laticínios são um canal onde convergem muitas informações, tanto dos produtores quanto os próprios laticínios tem buscado informações dos consumidores.

Comparando aspectos da estrutura de governança entre Brasil e França, Bankuti, Souza Filho e Bankuti (2007) indicam importantes diferenças que reforçam a hipótese de que a realidade brasileira é muito diferente da europeia e, em si mesma, heterogênea. Isso exige um olhar específico e adequado a cada realidade. Como resultado da pesquisa

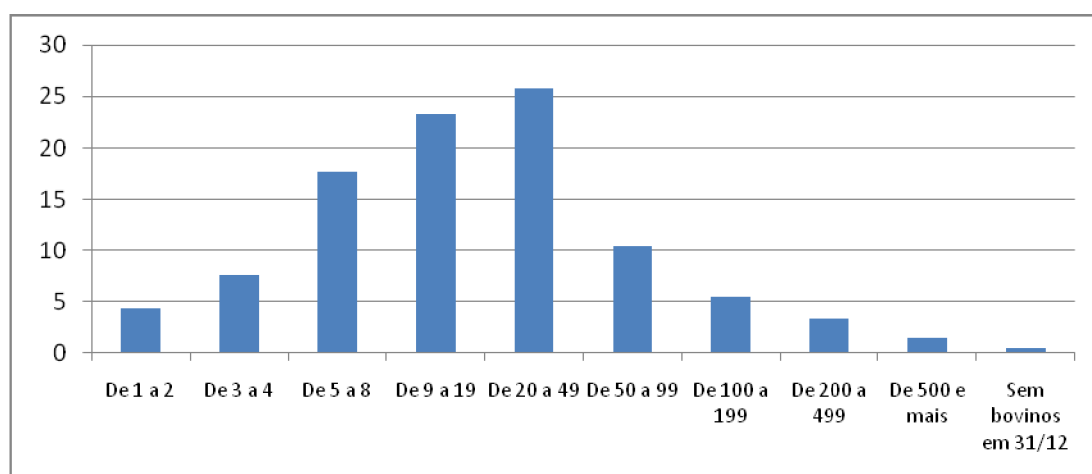


GRÁFICO 1 – Frequência de estabelecimentos agropecuários que produziram leite no ano de acordo com o número de bovinos

Fonte: IBGE (2006), elaborado pela autora

QUADRO 1 – Estabelecimentos agropecuários que produziram leite de vaca no Brasil em 2006

Tipo de agricultura	Nº de estabelecimentos agropecuários	%	Quantidade produzida (Litros)	%
Total	1.349.326	100%	20.157.681.528	100%
Agricultura familiar	1.089.413	81%	11.721.356.256	58%
Agricultura não familiar	259.913	19%	8.436.325.272	42%

Fonte: IBGE (2006), organizado pelos autores

os autores mostram que nível de regulação e a especificidade de ativos no Brasil são baixos e na França são altos; no Brasil os preços são pós-definidos, na França são pré-definidos. E ainda que no Brasil a assimetria de informação seja alta, o que reflete numa lacuna considerada mediana para o oportunismo, na França a assimetria de informação e a lacuna para o oportunismo são baixas devido ao forte aparato institucional.

QUADRO 2 – Caracterização dos Laticínios no Brasil em 2008

Número de empresas (Unidades)	7.773
Unidade local única	7.159
Mais de uma unidade local	614
Pessoal ocupado total (Pessoas)	133.066
Salário médio mensal (Salários mínimos)	3,4

Fonte: IBGE (2006), organizado pelos autores

Uma forma de ampliar o conhecimento do consumidor e, em muitos casos, aproximar o consumidor e produtor é a Indicação Geográfica. A Indicação Geográfica - IG constitui um sistema capaz de agregar valor e gerar benefícios, promovendo a sinalização (de qualidade, procedência e características específicas de produção) aos consumidores. Pode-se concluir que o consumidor percebe a IG como um fator de qualidade muito relacionado à tipicidade do produto e à região. Apesar da diversidade produtiva, étnica, cultural e natural que permitiria ao Brasil a exploração de diversos produtos com IG existem apenas duas solicitações na cadeia do leite junto ao Instituto Nacional de Propriedade Intelectual – INPI para indicação de procedência no país. Uma é do Queijo Minas artesanal do Serro e outra o Queijo Canastra (INPI, 2010) que ainda estão em avaliação.

Dentre os 100 maiores produtores de leite do país apenas sete processam sua produção em laticínios próprios (MILKPOINT, 2010). Esse dado indica quão pouco a estratégia de integração vertical que permite uma aproximação com o cliente tem sido utilizada, mesmo por aqueles que têm a vantagem da escala. Já a adesão à rastreabilidade não foi possível obter dados separados dos de corte, contudo de acordo com a literatura a entrada dos produtores de leite no sistema de rastreabilidade, notadamente os pequenos continuarão sendo um grande desafio. Uma das maiores dificuldades está relacionada à baixa rentabilidade da atividade desses criadores. Para eles,

os custos com a certificação e a rastreabilidade podem ser muito altos, podendo não estimular a entrada desses criadores no sistema (LIMA et al., 2007).

6 DISCUSSÃO

6.1 Mecanismos de Redução da Assimetria de Informação

Para evitar a seleção adversa, ou seja, fazer com que os consumidores tenham informações confiáveis sobre a qualidade do produto, os mecanismos utilizados na cadeia produtiva do leite são os de sinalização: as marcas, indicações geográficas e rastreabilidade. Esses mecanismos buscam levar informações confiáveis aos consumidores. No entanto as marcas se remetem, de maneira geral, às agroindústrias desvinculando-as dos produtores rurais, exceto quando estes têm a estratégia de integração vertical (com laticínio próprio).

A indicação geográfica e o uso da rastreabilidade ainda são incipientes na cadeia produtiva do leite no Brasil, conforme exposto nos resultados. A rastreabilidade nesse caso (Figura 2) indica um mecanismo, ainda muito pouco utilizado, que leva informação sobre o produto comercializado permitindo ao consumidor saber a origem desse produto, dentre outros aspectos da produção que devem estar incorporados ao mecanismo de rastreabilidade. É uma das importantes formas de reduzir a assimetria informacional para o consumidor. Contudo, é um mecanismo ainda mais difícil de ser implementado na cadeia produtiva do leite que na cadeia produtiva de corte, por exemplo. Nesse sentido é evidenciada uma necessidade crítica de analisar as cadeias produtivas, de maneira particular, por reconhecer as peculiaridades inerentes a cada sistema produtivo.

Outras estratégias são a constituição de cooperativas, a coordenação de cadeias de suprimento seja através de conselhos, comitês, contratos ou outros. Atualmente, em torno de 40% ou 5,25 bilhões de litros de leite ainda são captados por cooperativas no Brasil. Contudo, mesmo as organizações cooperativas, para cumprir com as exigências de mercado, também precisam passar por importantes transformações que visam à obtenção de maior grau de eficiência e de posicionamento (CÔNSOLI; NEVES, 2006).

Diante desse cenário foi construído um esquema que representa a cadeia produtiva do leite (Figura 2) para permitir a visualização de como a cadeia se estrutura (de acordo com os aspectos já apresentados). Essa visualização clarifica como ocorre o fluxo de informação e de produtos (sua convergência e divergência ao longo da cadeia). Essa

dinâmica indica os gargalos, a assimetria de informação e o controle das ações, bem como permite analisar a distância entre o consumidor e o produtor. Na Figura 2 os produtores são caracterizados à esquerda com diferentes tamanhos, em sua maioria, pequenos e com o fluxo (representado pelas setas) de produção convergindo, especialmente, para os laticínios e cooperativas que são a base da captação. Após passar pelas agroindústrias a representação ilustra também o fluxo do produto até chegar ao mercado consumidor. Esse caminho onde os produtos físicos passam é o caminho onde a informação deve transitar, e a agroindústria é um elemento central nessa relação entre o produtor rural e o consumidor e vice-versa.

No caso da coordenação pela agroindústria na cadeia láctea atualmente se dá mais pela exclusão ou, em alguns casos, pela orientação dos agentes (produtores) que não se adequam às exigências na produção de leite (especialmente de qualidade) que num processo de informação e discussão

na cadeia. Grunert et al. (2010) propõem que as atividades de orientação para o mercado não precisam ser distribuídas uniformemente em toda a cadeia, apenas as informações devem ser distribuídas. Nesse caso a agroindústria pode ser fonte de informação para os produtores.

Apesar de muitos autores distinguirem apenas produtos homogêneos ou *commodities* de produtos não homogêneos e os que não são *commodities*, se considera que dentro dessas categorias ainda exista grande heterogeneidade que não pode ser descartada. Produtos homogêneos não podem ser inclusos todos na mesma condição pela diversidade do grau de homogeneidade e das diferentes formas de coordenação das cadeias produtivas. Essas e outras características inerentes à diversidade dos sistemas produtivos agrícolas exigem um debruçar reflexivo em cada cadeia e em cada possibilidade de integração e orientação para o mercado. Outro aspecto a se considerar é que a maioria dos artigos tem análises na Europa onde o mercado de nicho está mais desenvolvido e

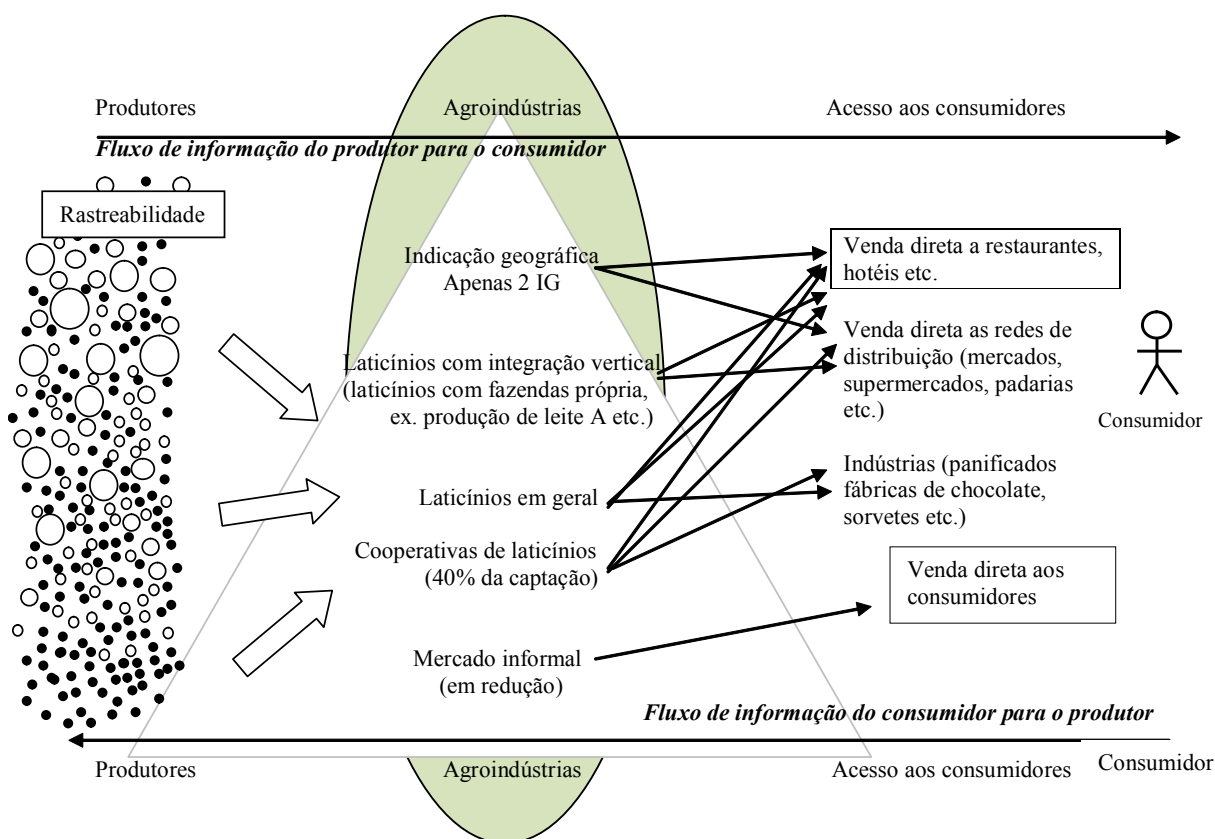


FIGURA 2 – Representação da cadeia produtiva de leite: seu fluxo de informação e sinalização
Fonte: elaborado pela autora

os consumidores, além de uma renda superior, valorizam o trabalho dos produtores rurais estando dispostos a arcar com um extra no preço. Nesse caso a orientação para o mercado é plausível e em grande medida recompensável. Micheels e Gow (2008a) sugerem considerar nas pesquisas se as implicações de desempenho são consistentes em todas as regiões geográficas e países. Reiterando que existem distintivos para a relação entre orientação para o mercado e desempenho, a depender do contexto.

6.2 Discutindo o Modelo de Narver e Slater

Analisando o modelo de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990) com os aspectos expostos anteriormente propõe-se uma revisão do mesmo no contexto da cadeia produtiva de leite no Brasil. Essa revisão indicou algumas mudanças nos componentes comportamentais proposto pelos autores (Figura 3).

Orientação para o cliente passaria à **Orientação para informação técnico-econômica e negocial**. Para os produtores rurais o custo para obter informações do que o cliente final espera e desenvolver os produtos e serviços adequados é muito alto, de maneira que o custo-benefício pode não compensar esse ganho. Aqui se reconhece que a qualidade é provida via legislação e negociação *business-to-business* com as agroindústrias que inclusive pagam bônus pelo volume e qualidade. Essas ações incorrem na estrutura que Hernandez-Espallardo e Arcas-Lario (2003) apregoam da utilização de mecanismos de coordenação autoritária, considerando que em canais assimétricos os parceiros devem colaborar entre si viabilizando informações. Essas informações devem permitir ganhos individuais para serem sustentáveis. Nesse caso a orientação mais adequada seria para busca de comunicação junto à agroindústria e apoio institucional (extensão rural, informações sobre preços, crédito, clima etc.) para barganhar uma melhor negociação via agroindústria, criando mecanismos de comprometimento entre a agroindústria e seus fornecedores. Mas, com objetivo de tornar a fazenda mais eficiente internamente tanto em termos produtivos, quanto de qualidade, e ainda, na relação negocial com a agroindústria.

Orientação para o concorrente ocorre quando a organização acompanha as ações e estratégias dos concorrentes. É possível considerar as proposições de Grunert et al. (2005, 2010) sobre a relação entre orientação para o mercado e pressões competitivas. A estrutura de mercado de concorrência perfeita, que é a estrutura onde estão os produtores de leite não prevê qualquer tipo de rivalidade entre as empresas. O significado teórico do

mercado de concorrência perfeita tem uma dimensão radicalmente oposta ao que ele tomou no senso comum. Aqui, competição significa rivalidade, na teoria significa ausência de rivalidade (KUPFER; HASENCLEVER, 2002). Os produtores rurais não são concorrentes entre si. Nesse caso a orientação deveria ser de **Orientação para união e colaboração com o “concorrente”** para fortalecer o elo de produção e reduzir a assimetria de poder junto à agroindústria. Com o aumento da comunicação, a inovação aberta pode começar a ocorrer dentro do canal de parceiros (HERNANDEZ-ESPALLARDO; ARCAS-LARIO, 2003; GRUNERT et al., 2002, 2005, 2010; HUNT, 1997; MICHEELS; GOW, 2008b, 2009; MORGAN; HUNT, 1994).



FIGURA 3 – O modelo de orientação para eficiência técnico-econômica

Fonte: Adaptado pela autora da proposta de Narver e Slater (1990)

Coordenação interfuncional. Ocorre com a utilização coordenada dos recursos da empresa para criar valor superior para os consumidores. Essa coordenação deve existir considerando as orientações anteriores. Assim, os produtores com orientação para informações técnico-econômica, com colaborações entre eles devem utilizar essas informações para produzir mais, melhor e se fortalecer na negociação junto aos elos a jusante e a montante. Assim, os setores de produção, administração, comercialização e outros se comunicam e aliam os objetivos aos interesses organizacionais e com base nas informações obtidas junto à agroindústria, às instituições de apoio e aos produtores parceiros.

O apoio institucional é uma importante maneira de viabilizar a orientação para o mercado via assistência técnica de qualidade, preparada para análises de mercado,

bancos de dados e levantamento de informações que permitam um melhor direcionamento das ações produtivas (BANKUTI; SOUZA FILHO; BANKUTI, 2007). Mesmo aqueles que estimulam a orientação para o mercado são cautelosos nas conclusões; conforme coloca Micheels e Gow (2008b) que considerados em conjunto os resultados levam a uma discussão importante: é a orientação para o mercado mais importante do que um foco de custo? The answer may be that neither is *more important* than the other, but a sense of balance between an internal and external focus is warranted. A resposta pode ser que não seja *mais importante* do que o outro, mas um senso de equilíbrio entre um foco interno e externo é justificada.

7 CONCLUSÕES

Afirmar que a orientação para o mercado, conforme proposição clássica é essencial para melhorar o desempenho das organizações pode não condizer com a realidade de grande parte das propriedades leiteiras do Brasil. Conhecer e atender aos interesses do consumidor final é um desafio, por vezes, demasiado para o produtor de leite. Por isso pode ser mais interessante passar o foco da orientação para o consumidor para o foco em orientação gerencial. O acesso a mercados de nicho, o uso de instrumentos de sinalização e, o controle da agroindústria (laticínios próprios) são raros nas propriedades rurais, porém com potencial de crescimento, fazendo com que o produtor se mantenha longe dos clientes finais e alheio às informações sobre seus interesses. Essa assimetria de informação reflete também numa assimetria de forças na negociação entre esses elos da cadeia.

A diferenciação do produto na cadeia produtiva do leite ocorre, de fato, a partir da agroindústria. Assim, para essa cadeia em específico se propõe uma orientação para o mercado particular. A agroindústria tem maior poder de modificação do produto, é onde a maior parte da inovação ocorre, cabe, portanto à mesma fornecer recomendações e informações sobre as características que deva ter o leite ao sair da fazenda. E ao produtor se inteirar das possibilidades de barganha com relação a esse aprimoramento e buscar tornar mais eficiente o sistema produtivo para atender a essas recomendações vide organização entre produtores e busca de apoio institucional. Existem grupos de consumidores com interesse em produtos específicos com diferencial, mas ainda vão existir consumidores interessados no menor preço. Nem todos os produtores devem investir na clássica orientação para o mercado. Todos devem estar atentos à dinâmica de mercado e da sociedade, entretanto o foco nos interesses específicos de cada consumidor deve ficar a cargo da

agroindústria que agrega valores específicos e assim diferencia os produtos e alguns produtores com produção diferenciada (orgânico, queijos artesanais finos e etc.).

A assimetria de informação, ou seja, informações incompletas, distorcidas e pouco claras, as quais têm o produtor rural de leite, impedem que eles entendam exatamente o desejo do consumidor. Assim, a orientação para o mercado deve se basear em pilares adequados ao sistema, promovendo especialmente, a melhoria do sistema gerencial e um suporte institucional: seja de colaboração entre os produtores, de colaboração com a agroindústria, com apoio institucional com informações, capacitações e ações de auxílio dos produtores no ajuste de conduta que leve às melhorias no produto que impactem no consumidor final e tragam efetivos ganhos aos produtores.

Os resultados trazem uma importante contribuição à medida que saem do senso comum e, aprofundando na discussão, mostram que a orientação para o mercado não pode, nem deve ser prioridade ou engessadas em todos os empreendimentos. No caso da produção agropecuária existem elementos que complexificam a relação dos produtores com os consumidores. E mesmo dentro do setor agropecuário a cada sistema produtivo uma série de outros elementos deve ser incorporada e exigem uma análise particular e criteriosa sobre as características e peculiaridades de cada sistema.

8 REFERÊNCIAS

AKERLOF, G. A. **Behavioral macroeconomics and macroeconomic behavior**. Disponível em: <http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2001/akerlof-lecture.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2009.

_____. The market for “lemons”: quality uncertainty and the market mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, v. 84, n. 3, p. 488-500, 1970.

AVLONTIS, G. J.; GOUNARIS, S. P. Marketing orientation and company performance: industrial vs consumer goods companies. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 26, n. 5, p. 385-402, 1997.

BANKUTI, S. M. S.; SOUZA FILHO, H. M. de; BANKUTI, F. I. Estruturas de governança na cadeia produtiva do leite: uma comparação de casos no Brasil e na França. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45., 2007, Londrina. **Anais...** Londrina: SOBER, 2007. 1 CD-ROM.

- BERTOLIN, R. V. et al. Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 59-81, 2008.
- BEVERLAND, M. B.; LINDGREEN, A. Implementing market orientation in industrial firms: a multiple case study. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 36, n. 4, p. 430-442, 2007.
- CHADDAD, F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: tendências internacionais. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, E SOCIOLOGIA RURAL, 44., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: SOBER, 2006. 1 CD-ROM.
- CÔNSOLI, M. A.; NEVES, M. F. (Coord.). **Estratégias para o leite no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006.
- COSTA, N. C. **Árvore da informação do agronegócio do leite**: identificação animal e rastreamento da produção de bovinos de leite. Disponível em: <<http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/recursos/RastreabilidadeID-zZFeuUm7ek.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2010.
- DAMIANOS, D.; SKURAS, D. Unconventional adjustment strategies for rural households in the less developed areas in Greece. **Agricultural Economics**, Amsterdam, v. 15, n. 1, p. 61-72, 1996.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Agência de informação**: agronegócio do leite. Disponível em: <<http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/Abertura.html>>. Acesso em: 10 ago. 2010a.
- _____. **Estatísticas do leite**. Disponível em: <<http://www.cnpqgl.embrapa.br/>>. Acesso em: 10 ago. 2010b.
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. **Production**. Rome, 2007. Disponível em: <<http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>>. Acesso em: 10 ago. 2010.
- GHAFFAR, A.; KHAN, M. Q.; ULLAH, N. Integrated approach for improving small scale market oriented dairy systems in Pakistan: participatory rural appraisal and economic opportunity survey. **Tropical Animal Health and Production**, Edinburgh, v. 39, n. 8, p. 593-601, 2007.
- GOUNARIS, S. P.; AVLONTIS, G. J. Market orientation development: a comparison of industrial vs. consumer goods companies. **Journal of Business and Industrial Marketing**, Chicago, v. 16, n. 5, p. 354-381, 2001.
- GRUNERT, K. G. et al. Market orientation at industry and value chain levels: concepts, determinants and consequences. **Journal of Customer Behaviour**, Helensburgh, v. 1, p. 167-194, 2002.
- _____. Market orientation in the mental models of decision makers: two cross-border value chains. **International Marketing Review**, New York, v. 27, n. 1, p. 7-27, 2010.
- _____. Market orientation of value chains: a conceptual framework based on four case studies from the food industry. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 39, p. 428-455, 2005.
- HANSSON, H. Strategy factors as drivers and restraints on dairy farm performance: evidence from Sweden. **Agricultural Systems**, Essex, v. 94, p. 726-737, 2007.
- HARRIS, L. C. The organizational barriers to developing market orientation. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 34, n. 5/6, p. 598-624, 2000.
- HERNANDEZ-ESPALLARDO, M.; ARCAS-LARIO, N. The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships. **International Journal of Research in Marketing**, New York, v. 20, n. 2, p. 133-152, 2003.
- HOOLEY, G. J.; LYNCH, J.; SHEPHERD, J. The marketing concept: putting theory into practice. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 24, n. 9, p. 7-23, 1990.
- HSIEH, C. T.; LAI, F. J.; SHI, W. H. Information orientation and its impacts on information asymmetry and e-business adoption: evidence from China's international trading industry. **Industrial Management & Data Systems**, Wembley, v. 106, n. 5/6, p. 825-840, 2006.
- HUNT, S. D. Competing through relationships: grounding relationship marketing in resource-advantage theory. **Journal of Marketing Management**, Oxford, v. 13, n. 5, p. 431-446, 1997.

- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2006**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pecua/default.asp?z=t&o=23&i=P>>. Acesso em: 10 ago. 2010.
- INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/indicacao>>. Acesso em: 12 ago. 2010.
- KENNEDY, K. N.; GOOLSBY, J. R.; ARNOULD, E. J. Implementing a customer orientation: extension of theory and application. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 67, n. 4, p. 67-81, 2003.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LAMPRINOPOULOU, C.; TREGGAR, A.; NESS, M. Agrifood SME's in Greece: the role of collective action. **British Food Journal**, Bradford, v. 108, n. 8, p. 663-676, 2006.
- LIMA, V. M. B. et al. Sisbov: entendendo o passado, planejando o futuro. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45., 2007, Londrina. **Anais...** Londrina: SOBER, 2007. 1 CD-ROM.
- MCNAUGHTON, R. B. et al. Market orientation and firm value. **Journal of Marketing Management**, Oxford, v. 17, n. 5/6, p. 521-542, 2001.
- MICHEELS, E. T.; GOW, H. R. Do market oriented firms demonstrate clarity on their value discipline?: evidence from illinois beef producers. **International Food and Agribusiness Management Review**, New York, v. 12, n. 3, p. 127-152, 2009.
- _____. Market orientation and profitability: evidence from homogeneous markets. **American Agricultural Economics Association Annual Meeting**, Orlando, n. 22, p. 27-29, July 2008a.
- _____. Market orientation, innovation and entrepreneurship: an empirical examination of the Illinois beef industry. **International Food and Agribusiness Management Review**, New York, v. 11, n. 3, p. 31-56, 2008b.
- MILKPOINT. **Os 100 maiores produtores de leite em 2009**. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/top100/final/2010/>>. Acesso em: 12 ago. 2010.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.
- NKYA, R. et al. Constraints on smallholder market oriented dairy systems in the north eastern coastal region of Tanzania. **Tropical Animal Health and Production**, Edinburgh, v. 39, n. 8, p. 627-636, 2007.
- PERERA, B. A coordinated research programme to develop methodologies for an integrated approach to improve small scale market oriented dairy systems in developing countries. **Tropical Animal Health and Production**, Edinburgh, v. 39, n. 8, p. 543-548, 2007.
- PINDYNCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- SHAMSUDDIN, M. et al. Participatory rural appraisal to identify needs and prospects of market-oriented dairy industries in Bangladesh. **Tropical Animal Health and Production**, Edinburgh, v. 39, n. 8, p. 567-581, 2007.
- SPENCE, A. M. **Signaling in retrospect and the informational structure of markets**. Disponível em: <http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2001/spence-lecture.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2009.
- SPENCE, M. Job market signaling. **The Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, v. 87, n. 3, p. 355-374, 1973.
- STIGLITZ, J. E. **Information and the change in the paradigm in economics**?. Disponível em: <http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2001/stiglitz-lecture.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2009.

WAGNER, B. A.; YOUNG, J. A. Seabass and seabream farmed in the Mediterranean: swimming against the tide of market orientation. **Supply Chain Management-an International Journal**, Bradford, v. 14, n. 6, p. 435-446, 2009.

WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions'.

Journal of Marketing, Chicago, v. 64, n. 4, p. 36-51, 2000.

WEERAWARDENA, J.; O'CASS, A. Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 33, n. 5, p. 419-428, 2004.