

**REDES ORGANIZACIONAIS COMO  
ESTRATÉGIA PARA INSERÇÃO DOS  
NEGÓCIOS NA CADEIA PRODUTIVA DO  
LEITE: O CASO DA ASSOCIAÇÃO DE  
PRODUTORES RURAIS DE PIRES**

**MARCOS TANURE SANABIO**

**2008**

**MARCOS TANURE SANABIO**

**REDES ORGANIZACIONAIS COMO ESTRATÉGIA PARA INSERÇÃO  
DOS NEGÓCIOS NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: O CASO DA  
ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES RURAIS DE PIRES**

Tese apresentada a Universidade Federal de Lavras  
como parte das exigências do curso de Doutorado em  
Administração, área de concentração em Organizações,  
mudanças e gestão estratégica, para obtenção do título  
de “Doutor”

Orientador:  
Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli

**LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2008**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA**

Sanabio, Marcos Tanure.

Redes organizacionais como estratégia para inserção dos negócios na cadeia produtiva do leite: o caso da Associação de Produtores Rurais de Pires / Marcos Tanure Sanabio. – Lavras : UFLA, 2008.

275 p. : il.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Lavras, 2008.

Orientador: Luiz Marcelo Antonialli.

Bibliografia.

1. Redes organizacionais. 2. Associativismo. 3. Mercado de leite. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.402

**MARCOS TANURE SANABIO**

**REDES ORGANIZACIONAIS COMO ESTRATÉGIA PARA INSERÇÃO  
DOS NEGÓCIOS NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: O CASO DA  
ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES RURAIS DE PIRES**

Tese apresentada a Universidade Federal de Lavras  
como parte das exigências do curso de Doutorado em  
Administração, área de concentração em Organizações,  
mudanças e gestão estratégica, para obtenção do título  
de “Doutor”

Aprovado em 17 de novembro de 2008.

Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos	UFLA
Prof. Dr. Ricardo de Souza Sette	UFLA
Prof. Dr. José Humberto Viana Lima Júnior	UFJF
Prof. Dr. Paulo do Carmo Martins	UFJF

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli  
UFLA  
(Orientador)

**LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2008**

*“A comunidade somos nós e se torna forte com a participação de todos!  
Com o associativismo e participação ética e objetiva será possível melhorar”.*

Dizeres do cartaz do XVIII Torneio Leiteiro e Exposição de Gado de Pires,  
2008.

***DEDICO***

*Ao **Pablo e Pedro**, a razão de tudo.*

*Dedico aos meus filhos o trabalho*

*A **“Dona” Teresa**, pelo carinho, dedicação e compreensão (em memória)*

*Ao **“Seu” Glauco**, pela minha formação e ensinamentos.*

*Dedico aos meus pais o trabalho*

*A **Stela**, pela longa caminhada da nossa vida.*

*A **tia Thais** e o **primo Julio César**, o apoio da família foi fundamental.*

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Marcus Vinicius David, amigo e grande companheiro (da primeira, da segunda e de todas as horas), meus sinceros agradecimentos na longa jornada do Doutorado.

Ao Prof. José Humberto Vianna Lima Júnior, amigo e *irmão* de fé. Seu incentivo e seu apoio foram fundamentais para obter o Doutorado. Agradeço de coração.

Ao Prof. Luiz Marcelo Antonialli, pela sua competência e orientação.

Ao Prof. Paulo do Carmo Martins. Sua ajuda na conclusão do Doutorado foi central;

Aos professores Ricardo Sette e Antônio Carlos, membros da banca, pelas orientações e considerações ao trabalho.

Agradeço aos professores e amigos do CAD/FEA: Ângelo Brigato, Anderson Castanha e Ricardo Mendonça. Como é bom ter amigos de verdade.

Ao amigo Wanderley Rodrigues. As nossas conversas foram importantes na pesquisa e no entendimento do caso.

Ao também amigo Isalino Clemente Pereira Filho, um visionário do Associativismo.

Agradeço a nossa equipe de Coordenação do ADM.EAD: Anderson Valverde, Mara Mendonça, Gheysa Gama, Ivan Amorim, e Mirian Bartels, que assumiram minhas tarefas no término do Doutorado. Vocês foram importantes e me deram tranqüilidade para o trabalho.

Aos amigos do Doutorado em Administração da UFLA, agradeço pelo convívio e amizade.

Aos *meninos e meninas* do Mestrado de Administração da UFLA, agradeço pelos momentos de pura felicidade, quando cursei disciplinas conjuntas. Enfim, “*o tio se divertiu*”.

Ao Prof. Juvêncio Braga de Lima, agradeço pelos ensinamentos e pelo rigor acadêmico na condução das disciplinas, inclusive com os *surtos*.

Agradeço à Profa. Margarida Salomão, pelo apoio quando da realização dos créditos do Doutorado.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE QUADROS .....	ii
LISTA DE TABELAS.....	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT .....	vi
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivos da pesquisa .....	19
1.1.1 Objetivo geral .....	20
1.1.2 Objetivos específicos .....	20
1.2 Justificativas da pesquisa .....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	23
2.1 Globalização e os pequenos negócios.....	23
2.2 Importância dos pequenos negócios .....	33
2.3 Complexo agroindustrial e os pequenos produtores rurais .....	43
2.4 Associativismo e os pequenos produtores rurais .....	49
2.5 Redes organizacionais.....	55
2.5.1 Considerações iniciais.....	56
2.5.2 Paradigmas de redes organizacionais.....	59
2.5.3 Referenciais técnico-econômicos das redes organizacionais.....	63
2.5.3.1 Distritos industriais, aglomerados e <i>clusters</i> .....	63
2.5.3.2 Teoria dos custos de transação e teoria da agência.....	74
2.5.4 Referenciais histórico-culturais das redes organizacionais.....	83
2.5.4.1 As contribuições de Bourdieu.....	89
2.5.4.2 As contribuições de Coleman .....	91
2.5.4.3 As contribuições de Putnam.....	92
2.5.4.4 As contribuições de Granovetter.....	95

2.5.4.5 As contribuições de Fukuyama.....	97
2.5.4.6 Reflexões sobre o capital social.....	100
3 METODOLOGIA.....	105
3.1 Tipo da pesquisa.....	108
3.2 Objeto do estudo e amostragem.....	111
3.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados.....	114
3.4 Análise e interpretação dos dados.....	116
3.5 Modelo teórico de análise.....	118
3.5.1 Componente técnico-econômico.....	119
3.5.2 Componente das transações organizacionais.....	122
3.5.3 Componente capital social.....	123
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	125
4.1 As organizações pesquisadas.....	125
4.1.1 Associação de Produtores Rurais de Pires (APRP).....	125
4.1.2 Secretaria de Agropecuária e Abastecimento (SAA) da Prefeitura de Juiz de Fora (PJF) – Pró-Leite.....	128
4.1.5 Laticínio Bom Pastor.....	133
4.2 Interpretação dos resultados.....	134
4.2.1 Componente técnico-econômico.....	134
4.2.1.1 Preço, produção e produtividade.....	134
4.2.1.2 Aperfeiçoamento tecnológico.....	142
4.2.1.3 Qualificação da mão-de-obra.....	146
4.2.1.4 Aquisição coletiva de insumos.....	153
4.2.1.5 Equipamentos compartilhados.....	156
4.2.1.6 Informações.....	161
4.2.1.7 Apoio de instituições.....	164
4.2.1.8 Apoio financeiro.....	171
4.2.2 Componente transações organizacionais.....	181

4.2.2.1 Gestão e governança .....	181
4.2.2.2 Estruturas contratuais.....	199
4.2.3 Componente capital social .....	212
4.2.3.1 Confiança e cooperação .....	212
4.2.3.2 Benefícios para a comunidade .....	217
5 CONCLUSÕES .....	224
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	240
ANEXOS .....	252
Anexo A: Roteiro da entrevista com produtores rurais.....	253
Anexo A: Roteiro da entrevista com produtores rurais.....	253
Anexo B: Roteiro da entrevista com técnicos dos órgãos governamentais .....	256
Anexo C: Roteiro da entrevista com técnico do laticínio .....	258
Anexo D: Estatuto da Associação de Produtores Rurais de Pires.....	260
Anexo E: Regimento Interno da Associação dos Produtores Rurais de Pires ..	272

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Participação do PIB do agronegócio no PIB total.....	5
FIGURA 2: Produção de leite por região, 2005. ....	16
FIGURA 3: Relações de mercado na cadeia agroindustrial. ....	46
FIGURA 4: Condições estruturantes dos mecanismos de controle das redes. ...	62
FIGURA 5: Capital social e capital humano: fatores. ....	84
FIGURA 6: Matriz de Alvesson e Deetz. ....	107
FIGURA 7: Modelo teórico de análise. ....	118
FIGURA 8: Variáveis envolvidas com o componente técnico-econômico. ....	120
FIGURA 9: Variáveis envolvidas com o componente das transações organizacionais. ....	123
FIGURA 10: Variáveis envolvidas com o componente capital social.....	124
FIGURA 11: Faturamento anual comparado. ....	140
FIGURA 12: Produção de litros de leite – ARPR. ....	141
FIGURA 13: Organograma da APRP.....	189

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Polaridades epistemológicas: funcionalista e fenomenológica.....	60
QUADRO 2: Análise comparativa do capital social na visão dos autores pesquisados.....	102
QUADRO 3: Paradigmas de Burrell e Morgan.....	105
QUADRO 4: Resumo dos aspectos envolvidos com o componente técnico-econômico na rede de produtores de leite em Juiz de Fora, MG.....	179
QUADRO 5: Comparação entre associação e cooperativa.....	182
QUADRO 6: Resumo das variáveis envolvidas com o componente transações organizacionais na rede de produtores de leite em Juiz de Fora, MG. ....	211
QUADRO 7: Resumo das variáveis envolvidas com o componente capital social na rede de produtores de leite em Juiz de Fora, MG. ....	223

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Participação dos setores no PIB nacional, em percentual. ....	4
TABELA 2: Participação relativa da população em atividades agrícolas, 1992-1997. ....	6
TABELA 3: Pessoal ocupado no setor agropecuário. ....	7
TABELA 4: Agropecuária/agronegócio - exportação e importação, período de 1996 a 2005.....	7
TABELA 5: Produção brasileira de leite, por Unidade da Federação, 1990-1994, em milhões de litros.....	12
TABELA 6: Produção brasileira de leite, por Unidade da Federação, 1995-1999, em milhões de litros.....	13
TABELA 7: Produção brasileira de leite, por Unidade da Federação, 2000-2005, em milhões de litros.....	14
TABELA 8: Crescimento da produção de leite e participação percentual. ....	15
TABELA 9: Produção de leite, região Sudeste e percentual de participação por estado, 2005, em milhões de litros.....	16
TABELA 6: Brasil - Número de empresas formais, por porte, 1996/2002/2004. ....	35
TABELA 7: Brasil, estabelecimentos MPEs e MGEs, por tipos de atividade, 2004. ....	35
TABELA 8: Número de pessoas ocupadas nas empresas formais, por porte, Brasil, 1996/2002.....	36
TABELA 9: Número de pessoas ocupadas nas empresas formais, por porte e Região, Brasil, 1996/2002. ....	37
TABELA 10: Amostra e especialistas participantes da Pesquisa GEM, 2003 a 2005, no Brasil.....	38
TABELA 11: TEA, Brasil, período de 2001 a 2005.....	38

TABELA 16: Motivação dos empreendedores, Brasil. ....	39
TABELA 17: Programa Pró-Leite, SAA/PJF, produção anual de leite por associação, 2007. ....	130
TABELA 18: Comparativos de preços de comercialização entre 2003 a 2008. .....	138
TABELA 19: Faturamento anual comparado. ....	140
TABELA 20: Produção de litros de leite – APRP. ....	141
TABELA 21: Taxas de juros do Pronaf, a partir da Resolução n. 3.559, do BACEN. ....	173
TABELA 22: Modelo 1 da planilha de prestação de contas. ....	195
TABELA 23: Modelo 2 da planilha de prestação de contas. ....	196
TABELA 24: Modelo 3 de planilha de prestação de contas. ....	197

## RESUMO

SANABIO, Marcos Tanure. **Redes organizacionais como estratégia para inserção dos negócios na cadeia produtiva do leite: o caso da Associação de Produtores Rurais de Pires**. 2008. 275 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.<sup>1</sup>

Nesta tese discutem-se a formação de redes organizacionais de pequenos produtores rurais, como estratégia para sua inserção na cadeia produtiva do leite e ampliação dos negócios frente à problemática do processo de globalização, bem como suas múltiplas facetas de ordem econômica, política, social e cultural, que predizem profundas mudanças nas relações entre as organizações, principalmente pela busca de elevados níveis de competitividade e capacidade de prosperar. A dinâmica competitiva exige transformações nas organizações que extrapolam as fronteiras internas e se sustentam na formação de redes organizacionais, com o concurso de diversos atores e agentes. Destaque particular para os pequenos negócios que, via de regra, se encontram em desvantagens competitivas frente às grandes organizações, sendo o elo mais fraco da cadeia produtiva. A estrutura de redes organizacionais de pequenos negócios tem se constituído numa alternativa para sua proteção. O estudo enquadra-se na categoria de pesquisa qualitativa e no de estudo de caso da Associação de Produtores Rurais de Pires (APRP), localizada no distrito de Monte Verde, município de Juiz de Fora, Minas Gerais. Investigaram-se as nuances de uma experiência exitosa de pequenos produtores rurais na cadeia produtiva do leite. O objetivo do estudo foi responder à pergunta: as redes organizacionais no setor leiteiro, ou melhor, as associações de pequenos produtores de leite promovem benefícios aos seus afiliados e propiciam condições para aumentar a competitividade dos mesmos na cadeia produtiva do leite? A partir de um modelo de análise e interpretação estruturado em três componentes – técnico-econômico, relações organizacionais e capital social – demonstra-se que os ganhos e os benefícios são significativos. Ainda, que as relações organizacionais entre os atores e agentes são balizadas por alto grau de cooperação e confiança, em gestão democrática e participativa, com a utilização de mecanismos de governança e com benefícios amplos para a comunidade de infra-estrutura e de equipamentos públicos e sociais.

---

<sup>1</sup> Comitê orientador Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli (Orientador) – UFLA; Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos – UFLA; Prof. Dr. Ricardo de Souza Sette – UFLA; Prof. Dr. José Humberto Viana Lima Júnior – UFJF; Prof. Dr. Paulo do Carmo Martins – UFJF.

## ABSTRACT

SANABIO, Marcos Tanure. **Organizational networks as a strategy for inserting a business in the dairy production chain:** the case of Rural Producers Association of Pires. 2008. 275 p. Thesis (Doctorate in Administration) – Federal University of Lavras, Lavras, MG.<sup>2</sup>

This thesis discusses the formation of organizational networks of small rural producers as a strategy for their insertion in the dairy production chain and for expanding their businesses to face the globalization process. The multiple facets – economical, political, social and cultural – of these networks will be analyzed, which predict deep changes in the relation among organizations, mainly for the search of high levels of competitiveness and ability to prosper. Competitive dynamics requires changes in organizations that go beyond internal boundaries and are sustained by the formation of organizational networks involving various actors and agents. Small businesses – which generally are at a competitive disadvantage with big organizations and are the weaker link in the productive chain – will be highlighted. The structure of organizational networks has constituted an alternative for the protection of small businesses. This study is a qualitative research and a case study of *Rural Producers Association of Pires* (APRP), with head office in Monte Verde district, in the city Juiz de Fora, state of Minas Gerais, Brazil. A successful experience of small rural producers was investigated in detail, aiming at answering the question: do organizational networks – the small producers associations – in the dairy sector bring benefits to their affiliate and grant favorable conditions for improving their competitiveness in the dairy production chain? From an analysis and interpretation model structured on three components – technical-economic, organizational relations and social capital – it is demonstrated that profits and benefits are significant. Furthermore, the organizational relations between actors and agents are supported by high levels of cooperation and trust, in democratic and participative administration, with the use of governance mechanisms and with great benefits of infra-structure and public and social equipment for the community.

---

<sup>2</sup> Guidance comitee Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli (advisor) – UFLA; Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos – UFLA; Prof. Dr. Ricardo de Souza Sette – UFLA; Prof. Dr. José Humberto Viana Lima Júnior – UFJF; Prof. Dr. Paulo do Carmo Martins – UFJF.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema central desta tese é o estudo de redes organizacionais de pequenos produtores rurais como estratégia para sua inserção na cadeia produtiva do leite e a ampliação dos negócios, considerando-se o nível de competitividade do setor e a existência de grandes organizações que atuam tanto no fornecimento de insumos e equipamentos como no processamento e distribuição do produto. Esses são os aspectos que pressionam os pequenos negócios e podem transformá-los no elo mais fraco da cadeia de comercialização. Ao se estruturarem em redes organizacionais, esses pequenos produtores poderão obter benefícios e ganhos econômicos, políticos e sociais, a partir da geração de renda e da fixação do homem no campo.

A pesquisa, por meio do estudo de caso da Associação de Produtores Rurais de Pires (APRP), identificou diversos fatores que transformaram os produtores dessa região em uma referência de associativismo no estado de Minas Gerais, além de cotejar pressupostos teóricos com as práticas organizacionais adotadas.

O agronegócio no Brasil tem sido objeto de atenção das entidades governamentais e empresariais, passando também a ser discutido pela comunidade acadêmica. Desperta interesse pelos seus aspectos econômicos, sociais, políticos e tecnológicos, levando em consideração a produção, a transformação, a distribuição e a comercialização de produtos de origem animal ou vegetal (Batalha & Scarpelli, 2005).

Sousa (1997) enfatiza o papel estratégico da agricultura brasileira no cenário de desenvolvimento social e econômico nacional, por ser um segmento que, ao crescer, produz o aumento da renda e fixa o homem ao campo. A análise de diversos produtos da cesta básica determina e explica as grandes transformações sofridas pela agricultura, demandando, assim, a revisão do seu

conceito de agricultura, que passa a ser incorporado a conceitos mais amplos como agronegócio, complexo agroindustrial ou negócio agrícola.

Essa terminologia foi introduzida por Davis Goldberg (1957)<sup>3</sup>, para os estudos associados ao sistema produtivo de base agropecuária na sua totalidade, rompendo o paradigma dos limites da propriedade rural para uma abordagem sistêmica abrangendo todos os processos envolvidos, indo da oferta ao consumo dos produtos agrícolas. Para os Sousa (1997), Castro et al. (1997) e Batalha & Scarpelli (2005), agronegócio, complexo agroindustrial ou negócio agrícola envolvem: a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção nas propriedades agrícolas e o armazenamento, o processamento e a distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

Na literatura internacional e nacional têm sido adotados outras definições e conceitos para agronegócio, passando pelos ensinamentos do *Commodity System Approach* (CSA), no estudo de Goldberg (1968)<sup>4</sup> sobre os sistemas produtivos da laranja, trigo e soja nos Estados Unidos da América (EUA) e do *filière*, da escola industrial francesa para explicar o setor em contextos mais amplos ou sistemas agroindustriais (SAI ou SAG), entendido por conjuntos de componentes em contínua interação, descrevendo aspectos da matéria-prima, produtos e operações agroindustriais e sua ambiência organizacional (Batalha & Scarpelli, 2005). Porém, Castro et al. (1997) sintetizam os conceitos como uma composição de inúmeras cadeias produtivas e seus subsistemas na produção agropecuária e no negócio agrícola, abrangendo o fornecedor de insumos e equipamentos, a propriedade agrícola, as indústrias de

---

<sup>3</sup> DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1957.

<sup>4</sup> GOLDBERG, R. A. **Agribusiness coordination**: a system approach to the wheat, soybean and Florida orange economies. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1968.

processamento (agroindústria) e as empresas de comercialização (atacado e varejo), até alcançar o mercado consumidor.

Especificamente, deve-se fazer uma diferenciação conceitual entre cadeias e redes, alerta Sousa (1997). A cadeia tem uma configuração linear e seqüencial, enquanto as redes são complexas, de relações amplas, envolvendo uma gama maior de agentes em permanentes inter-relações.

Batalha & Scarpelli (2005), mencionando Sobal et al. (1998)<sup>5</sup>, apresentam quatro formas de representação do sistema agroindustrial. São elas: cadeia agroindustrial (*food chain*), modelo circular (*food cycle*), redes (*food web*) e *food context*. O *food chain* é uma seqüência de estágios por encadeamento linear ordenada da matéria-prima ao produto final. No *food cycle*, são privilegiados os mecanismos de feedback no sistema agroalimentar, em que a teoria do *system dynamics* (dinâmica do sistema) é utilizada. O *food web* são configurações de redes do agronegócio e o *food context* são centralizações entre o sistema agroindustrial e o seu ambiente institucional.

Indiscutivelmente, em ambientes globalizados e competitivos, as formatações organizacionais em redes são estratégias competitivas que permitem relações inter e intra-organizacionais fortes e duradouras. O caso do agronegócio é um fenômeno concreto e objetivo, por demandar um entrelaçamento entre fornecedores, produtores, processadores e distribuidores, para posterior comercialização dos produtos de origem animal ou vegetal. Em tese, o agronegócio representa modernamente o conceito de empresas que produzem, processam e distribuem produtos agropecuários.

---

<sup>5</sup> SOBAL, J.; KHAN, L. K.; BISOGNI, C. A conceptual model of the food and nutrition system. *Social Science & Medicine*, Inglaterra, v. 47, n. 7, p. 853-863, 1998.

A contribuição do agronegócio para a economia nacional pode ser aquilatada por intermédio da análise de três indicadores econômicos: Produto Interno Bruto (PIB)<sup>6</sup>, emprego e balança comercial (Bacha, 2006).

A participação do agronegócio no PIB nacional, em comparação com a dos setores da indústria e de serviços, em série histórica de 1947 a 2005, apresenta um comportamento decrescente, saindo de 20,7%, em 1947, para 8,0%, em 2005. O setor atingiu o valor máximo de 25% em 1952 e o mínimo de 5,8%, em 1993, com média de 13,2% e mediana de 11,4%, conforme dados da Tabela 1 e da Figura 1.

TABELA 1: Participação dos setores no PIB nacional, em percentual.

<b>Ano</b>	<b>Agropecuária</b>	<b>Indústria</b>	<b>Serviços</b>	<b>Ano</b>	<b>Agropecuária</b>	<b>Indústria</b>	<b>Serviços</b>
<b>1947</b>	20,7	25,2	54,1	<b>1977</b>	12,6	38,6	48,8
<b>1948</b>	22,8	24,2	53,0	<b>1978</b>	10,3	39,5	50,2
<b>1949</b>	23,6	24,7	51,7	<b>1979</b>	9,9	40,1	50,0
<b>1950</b>	24,3	24,1	51,6	<b>1980</b>	10,1	40,9	49,0
<b>1951</b>	23,8	25,1	51,1	<b>1981</b>	10,1	40,0	49,9
<b>1952</b>	25,0	24,2	50,8	<b>1982</b>	8,7	41,2	50,1
<b>1953</b>	23,6	25,4	51,0	<b>1983</b>	11,0	38,9	50,1
<b>1954</b>	24,1	25,8	50,1	<b>1984</b>	12,2	40,7	47,1
<b>1955</b>	23,5	25,6	50,9	<b>1985</b>	11,1	42,3	46,6
<b>1956</b>	21,1	27,3	51,6	<b>1986</b>	11,2	43,7	45,1
<b>1957</b>	20,4	27,8	51,8	<b>1987</b>	9,3	41,0	49,7
<b>1958</b>	18,4	31,1	50,5	<b>1988</b>	9,8	40,1	50,1
<b>1959</b>	17,2	33,0	49,8	<b>1989</b>	7,7	36,6	55,7
<b>1960</b>	17,8	32,2	50,0	<b>1990</b>	6,9	33,0	60,1
<b>1961</b>	17,0	32,5	50,5	<b>1991</b>	6,9	32,0	61,1
<b>1962</b>	17,5	32,5	50,0	<b>1992</b>	6,2	31,3	62,5
<b>1963</b>	15,9	33,1	51,0	<b>1993</b>	5,8	31,8	62,5
<b>1964</b>	16,3	32,5	51,2	<b>1994</b>	8,6	35,1	56,3
<b>1965</b>	15,9	32,0	52,1	<b>1995</b>	8,5	34,5	57,0

Continua...

<sup>6</sup> O PIB é a renda gerada no país em um determinado período. A explicação econômica do PIB dá-se da seguinte maneira: os fatores de produção são capital, trabalho e terra. Ao capital são pagos lucros e juros. O trabalho é remunerado e são pagos salários. A terra é reembolsada em aluguel. Então, o PIB é o somatório das remunerações dos fatores de capital.

TABELA 1: Continuação.

Ano	Agropecuária	Indústria	Serviços	Ano	Agropecuária	Indústria	Serviços
1966	14,1	32,8	53,1	1996	7,9	32,9	59,2
1967	13,7	32,0	54,3	1997	7,6	33,5	58,9
1968	11,8	34,8	53,4	1998	7,8	32,9	59,3
1969	11,4	35,2	53,4	1999	7,9	34,0	58,1
1970	11,6	35,8	52,6	2000	7,7	36,1	56,2
1971	12,2	36,2	51,6	2001	8,0	35,9	56,1
1972	12,3	37,0	50,7	2002	8,2	36,1	55,7
1973	11,9	39,6	48,5	2003	9,4	36,8	53,8
1974	11,4	40,5	48,1	2004	9,7	37,2	53,1
1975	10,7	40,4	48,9	2005	8,0	37,9	54,1
1976	10,9	39,9	49,2				

Fonte: Adaptado de Bacha (2006, p. 13).

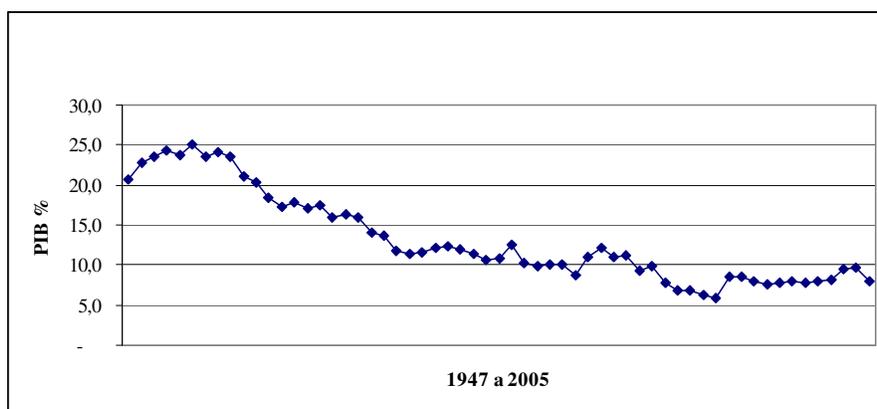


FIGURA 1: Participação do PIB do agronegócio no PIB total.

Fonte: Bacha (2006).

Para Bacha (2006), no período analisado, o país privilegiou as políticas de desenvolvimento urbano-industriais em detrimento do desenvolvimento agrário e do agronegócio. Em período mais recente, de 1994 a 2004, o PIB do agronegócio sofreu uma recuperação, motivada pelo crescimento da produção no setor, em especial o aumento da produtividade, melhoria dos preços agrícolas em relação aos preços industriais, aumento da relação preços recebidos/preços pagos no setor e queda no desempenho da indústria.

A contribuição do agronegócio na economia nacional pode ser justificada pela sua capacidade de geração de emprego e pela sua participação na balança comercial. Sobre a geração de empregos, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no período entre 1992 e 1997<sup>7</sup>, demonstra que as taxas nacionais e regionais são decrescentes, justificadas, entre outros fatores, pela modernização do setor. A taxa de emprego nacional caiu, de 28,3%, em 1992, para 24,2% em 1997. As regiões Norte e Sudeste foram as que apresentaram as menores taxas, 12,6% e 12,8%, respectivamente, para o ano de 1997. A região Nordeste, em toda a série histórica, ocupa o primeiro lugar, variando entre 44%, em 1992 e 41,4% em 1997 (Tabela 2).

TABELA 2: Participação relativa da população em atividades agrícolas, 1992-1997.

Grandes Regiões	Participação relativa da população em atividades não-agrícolas no total da população ocupada				
	1992	1993	1995	1996	1997
<b>Brasil</b>	<b>28,3</b>	<b>27,4</b>	<b>26,0</b>	<b>24,4</b>	<b>24,2</b>
Norte	14,0	15,7	12,6	12,7	12,6
Nordeste	44,0	42,2	42,6	40,6	41,4
Sudeste	16,7	16,2	14,4	13,4	12,8
Sul	33,8	32,8	30,2	28,0	26,9
Centro-Oeste	28,3	28,2	25,4	23,7	22,8

Fonte: Adaptado IBGE (2000, 2001).

Aplicando a base de pesquisa, o IBGE, no Censo Agropecuário de 2006, validou a tendência de queda no setor, no que se refere às taxas de emprego, conforme Tabela 3.

<sup>7</sup> Dados oficiais disponíveis no IBGE, em série histórica.

TABELA 3: Pessoal ocupado no setor agropecuário.

1970	1975	1980	1985	1995	2006
17 582 089	20 345 692	21 163 735	23 394 919	17 930 890	16 414 728

Fonte: IBGE (2006).

O Censo Agropecuário de 2006 revelou, ainda, um dado característico da agricultura nacional, qual seja, o emprego com laços de parentesco com o produtor. Dos 16,4 milhões de empregados no setor, 78% têm vínculo familiar, o que representa 12,8 milhões de pessoas.

A balança comercial do setor agropecuário/agronegócio demonstra sua vitalidade à luz dos dados sobre exportação e importação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. No período de 1996 a 2005, as exportações no setor cresceram 117,9%, passando de um volume de exportação de US\$ 14,60 bilhões para US\$ 31,81 bilhões. As importações, no período, decresceram em 52,0%, de um valor de importação total de US\$ 6,68 bilhões para US\$ 3,21 bilhões, como observado na Tabela 4.

TABELA 4: Agropecuária/agronegócio - exportação e importação, período de 1996 a 2005.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Exportação, em US\$ bilhões	14,60	16,69	15,40	14,02	12,93	16,31	17,09	21,29	27,93	31,81
Crescimento - exportações	-	14,3%	5,5%	-4,0%	-11,4%	11,7%	17,0%	45,9%	91,3%	117,9%
Importação, em US\$ bilhões	6,68	5,90	5,87	4,12	3,96	3,27	3,24	3,53	3,19	3,21
Crescimento - importações	-	-11,7%	-12,1%	-38,3%	-40,8%	-51,0%	-51,5%	-47,2%	-52,3%	-52,0%

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2008).

O Brasil é o maior exportador de soja, café, citros/sucos, cana-de-açúcar, carne bovina (com crescimento de 50% entre 2002 e 2004) e carne de frango (com crescimento de 28% no mesmo período). Tais exportações representam contribuições decisivas para a interiorização do desenvolvimento nacional, de acordo com os dados apresentados no relatório “Mapeamento e Quantificação da

Cadeia do Leite”, do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA), da Universidade de São Paulo (USP).

O relatório supracitado aponta que as exportações brasileiras no setor do agronegócio só não são maiores devido aos seguintes problemas: taxas de juros e carga tributária; problemas de infra-estrutura de suporte ao setor; questões de defesa sanitária e suas deficiências; restrições e dificuldades de acesso a mercados internacionais compradores que contam com subsídios internacionais, gerando competição desleal e conflito de interesses entre os agentes que compõem a cadeia e o sistema do agronegócio. O relatório também indica que a expansão das exportações demanda a inclusão de mais empresas exportadoras, pois, somente 150 empresas são responsáveis por 80% dos produtos exportáveis.

Realizadas as considerações sobre a importância econômica do agronegócio no Brasil, iniciamos uma descrição do agronegócio do leite – objeto do estudo – a partir da discussão de contexto histórico, visando demonstrar o comportamento do setor, produto de intervenções governamentais e de estratégias empresariais frente a conjunturas anteriores e atuais.

Figueiredo & Paulillo (2005) demonstram que o desenvolvimento do setor industrial leiteiro no Brasil pode ser analisado sob a ótica de três períodos e suas respectivas fases, sendo: a) de 1932 a 1970, compreendido como a fase da gênese; b) de 1970 a 1991, a fase de modernização parcial do setor e c) de 1991 a 2002, caracterizado pela fase de auto-regulamentação.

O período entre 1932 a 1970 é caracterizado pela forte intervenção do Estado. Em 1932, por exemplo, o Decreto-Lei N° 22.239/32 concedeu isenção fiscal para cooperativas de laticínios, no intuito de incentivar o cooperativismo leiteiro e combater a política de inúmeros pequenos laticínios, espalhados no território nacional, que pagavam preços irrisórios aos produtores. Posteriormente, em 1939, o estado de São Paulo determinou a pasteurização do leite a ser distribuído para a população, classificando-o em tipos A, B e C. Anos

após, em 1952, o Governo Federal estendeu as ações reguladoras do estado de São Paulo para todo o país, no Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RIISPOA). O processo intervencionista caminhou, quando, em 1945, o estado do Rio de Janeiro promoveu o tabelamento dos preços do leite, medida seguida pelo governo federal. Os anos de 1964 a 1969 foram marcados, no Complexo Agroindustrial Leiteiro, pela adoção do tabelamento do leite com destino à indústria e de um mecanismo de pagamento que leva em consideração o excedente em períodos de safra e entressafra.

No período de 1970 a 1991, surgiram os movimentos governamentais de importações, sustentação de preços, proteção do mercado interno, políticas de incentivo à modernização do setor e mecanismos de apuração do custo e da produção de leite. As importações foram realizadas no intuito de prover abastecimento, em grandes quantidades, de leite em pó e manteiga destinados às empresas de empacotamento de leite pasteurizado. Porém, a demanda interna era superior à oferta do produto, gerando, assim, a necessidade da importação, mas ações governamentais foram adotadas para sustentação de preços internos e proteções ao setor. Surgiram, ainda, no período, programas governamentais de incentivo à produção leiteira, destacando-se o Pró-Leite<sup>8</sup> e o Planam<sup>9</sup>, ambos para modernização e melhoramento da competitividade do setor leiteiro.

O início de 1991 foi marcado pela forte retirada do Estado do setor: foram anunciadas medidas como o término do tabelamento do leite tipos B e C e a abertura à possibilidade da concorrência externa, instrumentalizada pela redução de barreiras tarifárias. As importações de leite e seus derivados,

---

<sup>8</sup> Pró-Leite é um programa de modernização da pecuária leiteira, com o objetivo de melhorar a competitividade do setor e a qualidade dos produtos lácteos em geral. Destinava-se ao financiamento de equipamentos e à mecanização, resfriamento e transporte granelizado da produção de leite.

<sup>9</sup> Plano de Melhoramento da Alimentação e do Manejo do Gado Leiteiro.

liberadas para a iniciativa privada, acarretaram uma forte reestruturação do setor. Esse conjunto de medidas governamentais surgiu no ápice da política neoliberal.

Figueiredo & Paulillo (2005) demonstram, assim, uma vinculação estreita entre o intervencionismo ou não-intervencionismo do Estado, como fator central na estruturação ou desestruturação do setor leiteiro. Tal posição é também defendida por Martins (2005a), ao explicar que o setor leiteiro é um reflexo da economia brasileira, justificado pelas mudanças institucionais realizadas por políticas macroeconômicas e legislativas que tendem a impactar diretamente esse setor. Até a década de 1990, o governo utilizava políticas explícitas para frear as importações e estimular a produção interna. O principal exemplo de intervenção estatal nesse sentido foi o controle dos preços do leite, que vigorou até 1991, inibindo a competição e, conseqüentemente, a utilização de tecnologia no setor. Portanto, a política de intervenção não cumpriu o seu objetivo principal, pois não conseguiu gerar aumento de produção e produtividade, nem levou à modernização do setor.

A falência do modelo intervencionista levou ao fim do controle de preços e à liberação das importações, bem como, ainda, às políticas públicas indutoras de desenvolvimento. A liberação dos preços causou turbulências, principalmente na relação entre os produtores e as indústrias de laticínios, que nunca tinham negociado entre si. As lideranças do setor perderam sua principal função, a de *lobby* governamental e, assim, as tensões passaram para o interior das cooperativas, acirrando as disputas entre produtores e indústrias, terreno fértil para buscar mais eficiência administrativa na gestão das cooperativas, das propriedades agrícolas e das atividades de processamento e distribuição (Martins, 2005a).

O Plano Real aumentou o poder aquisitivo da população e, conseqüentemente, o consumo de leite e derivados, tendo sido esta a melhor fase da pecuária brasileira até então. Assim, a partir de 1994, a produção nacional de

leite cresceu. Ocorreram também a expansão do mercado do leite tipo A e a queda nos preços do leite longa vida, o que intensificou seu consumo. O crescimento da classe média ocasionou mudanças de hábitos de consumo, hoje mais exigentes, aumentando a demanda por produtos derivados do leite com maior valor agregado. Com as mudanças dos hábitos de consumo, como, por exemplo, as compras em supermercados, reduzem-se os custos de distribuição, mas aumenta o poder de barganha dos distribuidores, o que tende a criar dificuldades para os pequenos e médios produtores e laticínios.

Outra consequência do fim do controle de preços foi a mudança do estilo de representação do setor, com o fortalecimento das cooperativas, das associações de produtores, das federações estaduais e da confederação nacional, cujo corpo técnico especializou-se em propor soluções e alternativas para os produtores. Uma prática que vem se tornando constante é a contratação de consultorias e estudos técnicos para a sustentação das reivindicações, que hoje envolvem questões relativas a importações e exportações, financiamento, políticas e legislações para o setor. Como bem observou Martins (2005a), o auge desse novo estilo foi o movimento SOS Leite<sup>10</sup>, que envolveu o Congresso Nacional, em 1997, resultando na adoção de medidas *antidumping*<sup>11</sup>.

Yamaguchi et al. (2001) destacam as permanentes crises sofridas pelo setor leiteiro ao longo da sua história institucional, causadas por vários fatores, dentre os quais: a baixa utilização de tecnologia e as conseqüentes restrições de produtividade e produção; a sazonalidade da produção leiteira e as demandas estáveis do consumo no ano; os elevados custos de produção em comparação com o poder aquisitivo médio da população; a produção de insumos concentrada e oligopolizada e as crises nos procedimentos de importação, reputados como

---

<sup>10</sup> O movimento SOS Leite objetivou a efetiva participação de produtores e indústrias lácteas na formulação de políticas públicas voltadas para o setor.

<sup>11</sup> *Dumping* é a situação na qual o exportador comercializa o produto para determinado país, com preço menor do que o de venda no mercado interno.

erráticos, como uma falta de políticas governamentais estruturadas para o longo prazo.

Contudo, a produção nacional de leite tem experimentado constante crescimento. A partir dos dados estatísticos da Pesquisa Pecuária Municipal, realizada pelo IBGE<sup>12</sup>, o País, que em 1990 produzia 14,5 milhões de litros anuais, passou a produzir 24,5 milhões de litros em 2005. O crescimento no período foi de 69,64%. Nas Tabelas 5, 6 e 7 encontram-se os dados de produção nacional, por região e estado, em série histórica de 1990 a 2005.

TABELA 5: Produção brasileira de leite, por Unidade da Federação, 1990-1994, em milhões de litros.

<b>Regiões</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>
<b>Norte</b>	<b>555</b>	<b>684</b>	<b>725</b>	<b>715</b>	<b>652</b>
RO	158	252	262	260	169
AC	21	22	21	30	30
AM	37	39	38	41	45
RR	-	13	14	-	12
PA	231	245	274	293	297
AP	2	2	2	2	3
TO	106	112	116	89	96
<b>Nordeste</b>	<b>2.045</b>	<b>2.174</b>	<b>2.267</b>	<b>1.683</b>	<b>1.773</b>
MA	127	134	131	134	140
PI	58	59	55	46	52
CE	294	299	304	243	268
RN	107	109	122	74	92
PB	155	156	158	98	124
PE	313	317	315	186	210
AL	149	208	217	183	190
SE	100	98	99	79	67
BA	744	795	866	640	630
<b>Sudeste</b>	<b>6.923</b>	<b>6.991</b>	<b>7.216</b>	<b>7.344</b>	<b>7.352</b>
MG	4.291	4.319	4.503	4.527	4.578
ES	281	300	310	374	365
RJ	390	391	381	396	404
SP	1.961	1.980	2.023	2.047	2.005

**Continua...**

<sup>12</sup> Dados oficiais mais recentes publicados pelo IBGE.

TABELA 5: Continuação.

Regiões	1990	1991	1992	1993	1994
<b>Sul</b>	<b>3.262</b>	<b>3.389</b>	<b>3.586</b>	<b>3.686</b>	<b>3.831</b>
PR	1.160	1.240	1.277	1.363	1.424
SC	650	661	708	736	780
RS	1.452	1.488	1.600	1.586	1.626
<b>Centro-Oeste</b>	<b>1.698</b>	<b>1.840</b>	<b>1.989</b>	<b>2.163</b>	<b>2.176</b>
MS	399	421	446	468	455
MT	214	239	251	269	286
GO	1.072	1.166	1.276	1.406	1.409
DF	14	14	16	21	26
<b>Brasil</b>	<b>14.484</b>	<b>15.079</b>	<b>15.784</b>	<b>15.591</b>	<b>15.784</b>

Fonte: IBGE (2005).

TABELA 6: Produção brasileira de leite, por Unidade da Federação, 1995-1999, em milhões de litros.

Regiões	1995	1996	1997	1998	1999
<b>Norte</b>	<b>707</b>	<b>771</b>	<b>841</b>	<b>903</b>	<b>958</b>
RO	202	317	336	372	409
AC	30	31	32	33	37
AM	49	27	32	35	36
RR	11	11	10	9	10
PA	308	238	290	311	311
AP	3	2	3	3	3
TO	104	144	138	140	153
<b>Nordeste</b>	<b>1.887</b>	<b>2.355</b>	<b>2.389</b>	<b>2.070</b>	<b>2.042</b>
MA	145	139	139	138	143
PI	56	75	76	71	73
CE	292	390	388	313	325
RN	106	160	162	130	129
PB	140	150	150	87	96
PE	213	422	358	286	266
AL	201	223	302	245	215
SE	66	135	127	118	122
BA	668	660	688	683	672
<b>Sudeste</b>	<b>7.539</b>	<b>8.338</b>	<b>8.396</b>	<b>8.465</b>	<b>8.540</b>
MG	4.763	5.601	5.602	5.688	5.801
ES	363	320	339	340	368
RJ	432	432	451	455	458
SP	1.982	1.985	2.003	1.982	1.913

Continua...

TABELA 6: Continuação.

<b>Regiões</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Sul</b>	<b>4.103</b>	<b>4.242</b>	<b>4.345</b>	<b>4.411</b>	<b>4.606</b>
PR	1.577	1.514	1.580	1.625	1.725
SC	815	866	852	871	907
RS	1.711	1.861	1.913	1.915	1.975
<b>Centro-Oeste</b>	<b>2.239</b>	<b>2.810</b>	<b>2.695</b>	<b>2.845</b>	<b>2.924</b>
MS	455	407	415	427	409
MT	307	375	381	406	411
GO	1.450	1.999	1.869	1.979	2.066
DF	27	28	31	33	37
<b>Brasil</b>	<b>16.474</b>	<b>18.515</b>	<b>18.666</b>	<b>18.694</b>	<b>19.070</b>

Fonte: IBGE (2005).

TABELA 7: Produção brasileira de leite, por Unidade da Federação, 2000-2005, em milhões de litros.

<b>Regiões</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Norte</b>	<b>1.050</b>	<b>1.237</b>	<b>1.567</b>	<b>1.498</b>	<b>1.663</b>	<b>1.743</b>
RO	422	476	644	559	646	692
AC	41	86	104	100	109	80
AM	37	38	40	42	43	44
RR	10	9	8	8	7	6
PA	380	459	582	585	639	697
AP	4	3	3	3	3	4
TO	156	166	186	201	215	220
<b>Nordeste</b>	<b>2.159</b>	<b>2.266</b>	<b>2.363</b>	<b>2.508</b>	<b>2.705</b>	<b>2.972</b>
MA	150	155	195	230	287	321
PI	77	78	75	74	76	79
CE	332	328	341	353	363	368
RN	145	143	158	174	201	212
PB	106	106	117	126	137	149
PE	292	360	388	376	398	527
AL	218	244	224	241	243	236
SE	115	113	112	139	157	191
BA	725	739	752	795	843	890
<b>Sudeste</b>	<b>8.574</b>	<b>8.573</b>	<b>8.746</b>	<b>8.934</b>	<b>9.241</b>	<b>9.535</b>
MG	5.865	5.981	6.177	6.320	6.629	6.909
ES	378	362	375	379	406	418
RJ	469	447	447	449	467	465
SP	1.861	1.783	1.746	1.785	1.739	1.744

Continua...

TABELA 7: Continuação.

<b>Regiões</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Sul</b>	<b>4.904</b>	<b>5.188</b>	<b>5.508</b>	<b>5.779</b>	<b>6.246</b>	<b>6.542</b>
PR	1.799	1.890	1.985	2.141	2.395	2.519
SC	1.003	1.076	1.193	1.332	1.487	1.556
RS	2.102	2.222	2.330	2.306	2.365	2.468
<b>Centro-Oeste</b>	<b>3.080</b>	<b>3.246</b>	<b>3.460</b>	<b>3.535</b>	<b>3.620</b>	<b>3.778</b>
MS	427	445	472	482	491	499
MT	423	443	467	492	551	596
GO	2.194	2.322	2.483	2.523	2.538	2.649
DF	36	37	37	38	39	35
<b>Brasil</b>	<b>19.767</b>	<b>20.510</b>	<b>21.643</b>	<b>22.254</b>	<b>23.475</b>	<b>24.572</b>

Fonte: IBGE (2005).

O comportamento do crescimento no período de 1990 a 2005, entre as regiões e a participação percentual na produção total nacional de leite no ano de 2005, é assimétrico. A região Norte aumentou sua produção em 214,0%, o maior índice e participou com 7,09% da produção, menor percentual. A região Nordeste aumentou sua produção em 45,3% e participou com 12,10%. A região Sudeste, maior produtora, com 38,81% da produção, é a região com menor crescimento de produção, da ordem de 37,7%. A região Sul dobrou sua produção, com percentual de 100,5% e participou com 26,63%. Finalmente, a região Centro-Oeste apresentou crescimento de 122,5% e participação percentual na produção total de 15,38% (Tabela 8).

TABELA 8: Crescimento da produção de leite e participação percentual.

<b>Região</b>	<b>Crescimento da produção de leite, período de 1990 a 2005</b>	<b>Participação percentual por região, em 2005</b>
<b>Norte</b>	214,0%	7,09%
<b>Nordeste</b>	45,3%	12,10%
<b>Sudeste</b>	37,7%	38,81%
<b>Sul</b>	100,5%	26,63%
<b>Centro-Oeste</b>	122,5%	15,38%
<b>Brasil</b>	69,9%	100,0%

Fonte: IBGE (2005).

No gráfico da Figura 2, o ano de 2005 foi selecionado para explicar o comportamento de concentração da produção do leite nas regiões Sudeste e Sul, com 65,44% do total nacional.

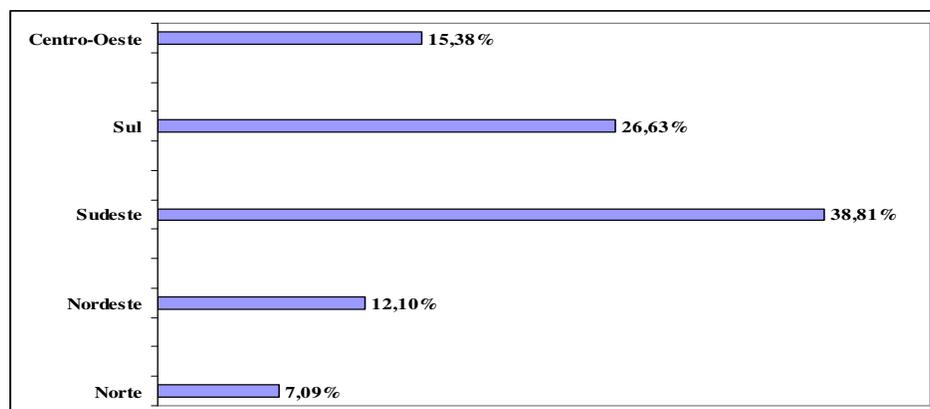


FIGURA 2: Produção de leite por região, 2005.  
Fonte: IBGE (2005).

Especificamente a região Sudeste, no período de 1990 a 2005, expandiu sua capacidade de produção de leite de 6,9 milhões para 9,5 milhões de litros. O estado de Minas Gerais aumentou sua produção de 4,3 milhões de litros, em 1990, para 6,9 milhões de litros, em 2005, o que compreende um acréscimo percentual de 61,01%. Ainda, o estado de Minas Gerais destaca-se como o maior produtor da região Sudeste, sendo responsável, em 2005, por 72,45% da produção (Tabela 9).

TABELA 9: Produção de leite, região Sudeste e percentual de participação por estado, 2005, em milhões de litros.

Regiões	2005	Participação %
<b>Sudeste</b>	<b>9.535</b>	
MG	6.909	72,45%
ES	418	4,38%
RJ	465	4,88%
SP	1.744	18,29%

Fonte: IBGE (2005).

Para Ferro et al. (2007), a produção de leite no Brasil é caracterizada por um grau de diversidade elevado, inerente aos fatores de produção, notadamente quanto ao tamanho da propriedade, tipo de produtor e tecnologias adotadas. De um lado, os grandes produtores com agregação tecnológica, com escala e com qualidade superior, que obtêm melhor remuneração sobre o produto. De acordo com o **Top 100 do MilkPoint**<sup>13</sup>, em 2006, cerca de 45% são originários do estado de Minas Gerais, 27% do estado do Paraná e 13% do estado de São Paulo. Do outro lado do contínuo, os pequenos produtores rurais de leite, em significativo número de unidades produtivas e produção do insumo, historicamente quase sempre à margem do processo, começaram a ser priorizados por políticas governamentais de agricultura familiar. Para os autores, a assimetria é observada, a despeito da falta de informações de estatísticas governamentais que atestem a tendência.

Yamaguchi et al. (2001) reforçam a situação dos pequenos produtores rurais, ao avaliarem que se tratam de 70% a 80% das unidades de produção leiteira e são responsáveis somente por 20% a 30% da produção nacional.

A literatura e a academia têm demonstrado um vigor incontestável na abordagem de temas que envolvem grandes organizações e grandes aglomerados. A produção científica nacional, em especial no que tange aos aspectos da teoria organizacional (Sanabio et al., 2005a), tem desenvolvido e implementado modelos e estudos desconectados dos problemas das pequenas empresas ou organizações. A partir de uma breve revisão da literatura, constatou-se que os artigos científicos sobre agronegócio enveredam pela mesma linha: grandes organizações, grandes complexos, redes verticalizadas. Mas, como ficam os pequenos produtores rurais do leite, assim classificados

---

<sup>13</sup> O site *MilkPoint*, especializado no negócio do leite, realiza, anualmente, o levantamento dos 100 maiores produtores de leite ([www.milkpoint.com.br](http://www.milkpoint.com.br)).

pela produção de até 50 litros/dia? (Kirchof, 2001<sup>14</sup> apud Figueiredo & Paulillo, 2005).

Cunha (2001), ao analisar o Projeto Plataforma<sup>15</sup> na categoria de organização do mercado, explica que a produção do leite é composta de numerosos produtores e separada por grandes distâncias, com custo alto para sua agregação. Também classifica tal produção como atomizada, pois cada produtor detém uma parcela ínfima da quantidade ofertada para um produto com relativa característica homogênea (leite). A estruturação do mercado, assim, é configurada por uma produção difusa e produtores desunidos frente ao restrito número de unidades industriais que, por sua vez, são a melhor ou única solução de mercado. O conflito institucional entre indústria e produtores/fornecedores do leite é concreto e impede o desenvolvimento do setor, em termos de conjugação de interesses. O elo mais forte da cadeia produtiva fica concentrado no setor industrial, que dita regras e lidera qualquer tipo de negociação com o mercado. O autor mencionado relaciona soluções que, na opinião dos participantes do Projeto Plataforma, passam pela organização de cadeias produtivas como forma institucional e incluem a união entre indústria e produtores, o incentivo ao associativismo rural, a organização dos produtores, o fomento às cooperativas e a articulação entre os elos da cadeia, entre outros exemplos.

Os trabalhos de Sanabio & Antonialli (2006) e de Martins (2005b) são específicos no estudo de pequenos produtores rurais no setor de leite e nos exemplos da importância desses produtores. Sanabio & Antonialli (2006), por exemplo, ao realizarem um estudo exploratório sobre Associações de Pequenos Produtores Rurais do setor leiteiro no município de Juiz de Fora, no estado de

---

<sup>14</sup> KIRCHOF, B. Nova legislação para o leite (portaria 56) preocupa pequenos produtores. **Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 23-33, abr./jun. 2001.

<sup>15</sup> O Projeto Plataforma Tecnológica do Leite é uma iniciativa da Embrapa Gado de Leite (Juiz de Fora, MG), da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), que reúne cerca de 300 pessoas de 109 instituições, para estudar os principais gargalos que impedem a alavancagem do setor leiteiro.

Minas Gerais, identificaram uma rede organizacional que vem apresentando resultados satisfatórios no âmbito econômico e social, validados pelo aumento de produção e produtividade; pela comercialização do leite *in natura* a preços competitivos; pela incorporação de novas tecnologias de produção (manejo do rebanho e insumos) e armazenamento (tanque de resfriamento); pela participação de órgãos governamentais no apoio institucional e na capacitação dos produtores e da associação; por fortes relações de cooperação e colaboração; por sólidos mecanismos de governança inter e intra-organizacional; pelo resgate da convivência social e pelos ganhos significativos para a comunidade (escolas, eletrificação rural, estradas vicinais).

Martins (2005b) relata sua experiência na Cooperativa de Castrolanda, no município de Castro, Paraná, e na Cooperativa Capril, no município de Palmeiras dos Índios, Alagoas. As duas cooperativas, formadas por microprodutores rurais, são exemplos concretos da viabilidade econômica, tecnológica e de mercado de pequenos aglomerados no setor leiteiro. Tal viabilidade é proporcionada quando a assistência técnica acompanha a aplicação das tecnologias; quando a busca pela qualidade e a modernização são eixos centrais; quando a organização e os processos de gestão da cooperativa são vantagens competitivas; quando agregar valor ao leite é uma meta; quando centenas de microprodutores se unem para um objetivo comum e quando municípios com poucas opções econômicas geram renda, emprego e tributos. Como menciona o autor, essas são *experiências que precisam ser conhecidas*.

### **1.1 Objetivos da pesquisa**

O tema escolhido para a realização da pesquisa foi relativo às redes organizacionais baseadas em pequenos produtores rurais no setor de leite. O enfoque se direciona à estrutura, à dinâmica e à gestão desses tipos de aglomerados produtivos e as suas formas de promoção, concentrando-se nas

abordagens teóricas sobre competitividade, *clusters* e arranjos produtivos (teoria dos custos de transação, teoria da agência e teoria do capital social).

Diante do exposto, o problema de pesquisa formulado foi o seguinte: as redes organizacionais no setor leiteiro, ou melhor, as associações de pequenos produtores de leite promovem benefícios aos seus afiliados e propiciam condições para aumentar a competitividade dos mesmos na cadeia produtiva do leite?

### **1.1.1 Objetivo geral**

Caracterizar a dinâmica de constituição e gestão de redes de pequenos produtores como estratégia de inserção e ampliação dos negócios na cadeia produtiva do leite.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Identificar os benefícios técnico-econômicos usufruídos pelos pequenos produtores rurais de leite a partir da constituição de redes organizacionais.
- Compreender as influências do desenho e das relações intra e interorganizacionais nas redes de pequenos produtores rurais, como fator de ampliação dos negócios na cadeia produtiva do leite.
- Avaliar os fatores culturais e sociais envolvidos na dinâmica e na gestão das redes organizacionais estudadas.

## **1.2 Justificativas da pesquisa**

A partir das constatações anteriormente mencionadas, verifica-se que as redes organizacionais de pequenos produtores rurais apresentam características próprias passíveis de um maior aprofundamento. Contudo, os estudos e as

pesquisas são incipientes e pontuais. A investigação dos desenhos organizacionais que privilegiem a estruturação da cadeia produtiva do leite na observância de temas como organização dos pequenos produtores e do associativismo rural é assunto emergente e principal. Pelo número representativo de pequenos produtores na cadeia produtiva do leite, mas que permanecem sendo o elo fraco da cadeia leiteira, a ocorrência da concentração da produção do leite em grandes produtores é um fato estatístico comprovado que dá destaque e indica a necessidade do aprofundamento de estudos. Acrescente-se a importância da produção de leite, como vetor social de gerador de empregos e elemento de fixação do homem no campo e, também, sua capacidade econômica no valor bruto da produção agropecuária. Finalmente, a expressiva participação do estado de Minas Gerais na produção de leite na região Sudeste e no Brasil, vinculado ao reconhecimento por parte dos técnicos e dos órgãos governamentais da representatividade da Associação de Produtores Rurais de Pires como um arranjo organizacional de êxito. São, todos estes, argumentos para o aprofundamento do estudo sobre redes organizacionais de pequenos produtores rurais.

O trabalho é estruturado em 5 partes. Nesta **introdução**, discute-se a importância econômica e social do Agronegócio em geral e do leite no Brasil como argumentação da necessidade do aprofundamento dos estudos sobre os pequenos produtores rurais, motivados pela sua representatividade e pela escassez de trabalhos científicos.

Na **parte 2**, apresenta-se o referencial teórico escolhido para suportar as análises e reflexões sobre o tema, destacando abordagens sobre globalização e pequenos negócios, importância dos pequenos negócios no contexto nacional, associativismo, complexos agroindustriais e pequenos produtores rurais, redes organizacionais no viés das referências técnico-econômicas (distritos industriais,

aglomerados, *clusters* e teoria de custo de transação) e na abordagem histórico-cultural (capital social).

Os procedimentos metodológicos estão inseridos na **parte 3**, a partir das definições sobre tipo de pesquisa, objeto do estudo e amostragem, técnica e instrumentos de coleta de dados e análise e interpretação dos resultados. Destaque para o modelo de análise desenvolvido para o presente estudo, organizado em três componentes, a saber: técnico-econômico, das transações organizacionais e do capital social.

Na **parte 4**, são apresentados os resultados e a discussão da pesquisa, utilizando-se o método de análise de discurso para identificar a ocorrência do fenômeno social no interior da rede organizacional estudada. Na **parte 5**, são apresentadas as conclusões do estudo e o cotejamento com os referenciais teóricos utilizados. Finalmente, são apontados os referenciais bibliográficos e os anexos (questionários das entrevistas, o estatuto e o regimento da Associação de Produtores Rurais de Pires).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente estudo objetiva discutir as redes organizacionais no contexto dos pequenos produtores rurais como estratégia de inserção e ampliação dos negócios na competitiva cadeia produtiva do leite. Para tanto, o concurso de referenciais teóricos que envolvem a temática é descrito na parte 2.

O referencial teórico é dividido em 5 tópicos. No primeiro, são abordados os aspectos conceituais da globalização e as suas interferências positivas e negativas para os pequenos negócios. Posteriormente, e a partir de dados secundários, demonstra-se a importância dos pequenos negócios como fatores de geração de renda, empregabilidade e aprimoramento do empreendedorismo. O terceiro tópico discute os novos arranjos organizacionais dos pequenos produtores rurais em agrupamentos associativistas, visando à sua proteção e o atendimento das suas reivindicações. A questão dos complexos agroindustriais e dos pequenos produtores rurais, componente do quarto tópico, problematiza a posição nada confortável das pequenas unidades de produção na cadeia produtiva e de comercialização no agronegócio. Notadamente, esses produtores são o elo mais fraco da cadeia, frente às grandes organizações dos setores a montante (fabricantes e fornecedores de bens de capital) e os setores a jusante (processadores, transformadores e distribuidores). O quinto e último tópico aborda o tema das redes organizacionais, no que tange às suas definições, paradigmas de análise e referenciais técnico-econômicos e histórico-culturais.

### **2.1 Globalização e os pequenos negócios**

Na literatura contemporânea, em órgãos governamentais e não-governamentais, nos meios empresariais, acadêmicos e culturais, são travados intensos debates sobre a globalização, a partir das décadas de 1980 e 1990. A despeito desses debates, tem-se demonstrado que não há consenso quanto aos

seus conceitos de globalização ou à forma de suas análises. Sobre a temática, alguns analistas ressaltam os atributos positivos do processo de globalização e seus benefícios de interligar as diversas partes do mundo. Porém, outros analistas apontam os fatos que evidenciam as mudanças negativas provocadas pela globalização. Ainda outros tantos discutem o quanto existe de novo nesse processo e como podem ser analisados como algo diferenciado na história recente da humanidade (Rochman, 2003).

Romero (2004) demonstra que as análises do processo de globalização evidenciam uma extensa formulação de idéias. Alguns a defendem como oportunidade única de desenvolvimento e crescimento dos países. Outros rechaçam essas vantagens competitivas, principalmente para países em processo de desenvolvimento, diante da presente divisão internacional do trabalho. Finalmente, há aqueles que tentam conciliar as posições extremadas de ambas as partes, analisando os pontos positivos e negativos da questão, a partir da correlação das forças econômicas, das políticas internacionais e das transformações estruturais impostas aos países em processo de desenvolvimento. Entre os críticos da globalização, destaca-se Stiglitz (2002) que, apesar de sua importância acadêmica na melhor tradição do *mainstream*<sup>16</sup> norte-americano, como assessor do governo de Clinton e economista-chefe do Banco Mundial entre 1997 e 2000, afirma que a geração e a implementação de políticas econômicas diferenciadas entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento não contribuem para a construção de uma ordem econômica justa, nem para um mundo sem conflitos.

Pela complexidade da globalização, torna-se fundamental um estudo amplo desse fenômeno, sob pena da sua banalização ou, mesmo, para evitar posições simplistas do tipo: a globalização é boa ou ruim. Para tanto, algumas questões necessitam ser investigadas, tais como: Quais os possíveis conceitos da

---

<sup>16</sup> Mainstream é o pensamento corrente e principal de determinada abordagem teórica.

globalização? Existe algum consenso conceitual? A globalização é um fenômeno recente ou historicamente formatado? Trata-se de um movimento homogeneizado ou de aplicação múltipla com resultados diferenciados? Quais são os seus principais aspectos e quais agentes estão envolvidos?

Dessa forma, a questão da globalização foi aqui abordada em caráter introdutório a partir de dois aspectos principais, quais sejam: a discussão dos seus conceitos e as suas relações com os pequenos negócios.

Ao tentar conceituar a globalização, não se pretende aqui fixar uma posição quanto ao seu significado. Pelo contrário, buscou-se apresentar um elenco de argumentações expostas na literatura, dentro de uma perspectiva reflexiva.

Uma definição inicial é apresentada por Evans & Newnham (1998<sup>17</sup> apud Rochman, 2003), determinando a globalização como um processo em que os Estados são dissolvidos e relações de diferentes atores são estruturadas em um contexto global, não sendo tais relações necessariamente internacionais. A conceituação propõe uma alternativa às relações internacionais, tendo em vista a existência de atores e ações que ultrapassam os Estados locais e nacionais.

A globalização pode ser entendida como um processo por meio do qual o espaço mundial adquire unidade (Magnoli, 1997). Sua associação aos aspectos da internacionalização econômica, central e consensual entre os analistas permite traçar uma relação do processo histórico das atividades econômicas que se iniciaram a partir de 1700 e a globalização (Thompson, 1998).

Magnoli (1997) reforça os vínculos entre globalização e internacionalização econômica afirmando que a gênese do processo deu-se nos séculos XV e XVI, quando das navegações européias para África, e também das rotas comerciais e da colonização mundial promovidas por Portugal, Espanha, Holanda, França e Inglaterra.

---

<sup>17</sup> EVANS, G.; NEWNHAM, J. **Dictionary of international relations**. Londres: Penguin Books, 1998.

A vinculação entre a globalização e o capitalismo é evidenciada pelos modelos de produção internacional, proporcionando uma ultrapassagem das fronteiras geográficas, sociais e culturais. A evolução do capitalismo, inicialmente acumulativo, deriva para processos de produção multinacional e transnacional, até alcançar uma produção global no século XX (Ianni, 1995).

Vieira (2000) associa as posições entre a globalização e o capitalismo ao explicar que a década de 1980 determinou uma revolução estrutural do mundo empresarial, sustentada pela introdução da informática e das comunicações na descentralização espacial dos processos de produção. Ainda, o sistema financeiro internacional foi renovado e iniciou-se um processo de privatizações em países centrais, flexibilização dos mercados e incentivo e elevação da concorrência internacional.

Ainda para o mesmo autor, a globalização é amplamente difundida pela visão neoliberal do século XX, tratando-se de um constrangimento externo econômico, não de uma questão de decisão política, pois o Estado-nação tem pouca autonomia frente às liberdades do capital internacional, exigindo desregulamentação, diminuição dos gastos com programas sociais e diminuição dos impostos, entre outros fatores. A proposta neoliberal foca os processos produtivos, deixando de lados os conceitos de bem-estar social e políticas sociais, ao aceitar níveis maiores de desemprego e redução da carga tributária para grandes empresas e rendas.

O fator externo da globalização como impositivo para o Estado-nação é contestado por Hirst & Thompson (2000). Para os autores, configura-se em um mito, pois as empresas genuinamente transnacionais são raras, considerando-se que, em sua maioria, tais empresas têm base nacional e comercializam no âmbito internacional. Ainda, a mobilidade do capital internacional não tem alterado o desequilíbrio e a concentração financeira entre os países centrais e periféricos.

Os investimentos, o comércio e os fluxos financeiros são concentrados nos EUA, na Europa Ocidental e no Japão.

A concretização da globalização como fenômeno social é apontada por Smith & Baylis (1999), com base nos seguintes argumentos: a) as transformações econômicas geram uma realidade política irrefutável, retirando dos Estados o controle e a gestão da sua economia, ditados por organismos e mecanismos internacionais; b) a evolução dos meios de comunicação redireciona as visões de mundo, quando eventos internacionais são observados em tempo real, modificando, assim, as percepções dos grupos sociais; c) há uma proliferação de culturas globalizadas em áreas urbanizadas; d) a máxima “pensar globalmente e agir localmente” é uma prática cotidiana; e) a mídia e os meios de comunicação transformam as noções de espaço e tempo e f) aspectos de riscos internacionais são gerados, como a poluição, riscos que os Estados de forma isolada não podem combater, demandando intervenções globais.

Santos (2000b) reconhece a existência da globalização, mas ressalta seu lado perverso e maléfico. A pobreza, o desemprego, a perda da qualidade de vida, entre outros, são aspectos comuns e crescentes da realidade internacional, derivados da lógica capitalista da competitividade e da hegemonia de algumas nações.

Em resumo, a globalização é discutida e caracterizada, principalmente, pelos seus aspectos econômicos, mas também por seus aspectos históricos, institucionais e culturais, como conclui Rochman (2003).

Feitas as considerações iniciais sobre o fenômeno da globalização, tanto pela multiplicidade conceitual e respectivos posicionamentos ideológicos, cabe, então, estimular uma discussão das suas interferências junto aos pequenos negócios (PN).

A globalização tem efeitos drásticos para os pequenos negócios, como afirmam Casarotto Filho & Pires (2001), ao introduzirem as discussões sobre

globalização e competitividade no livro *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. Os autores, mencionando Thurow (1997)<sup>18</sup>, explicam a existência de cinco forças econômicas que formatam o mundo político e econômico. São elas:

- a) o fim dos regimes de governo totalitários;
- b) a era da inteligência humana e das mudanças tecnológicas;
- c) a demografia modificada pelas novas nações; d) uma economia globalizada e
- d) o fim da dominação econômica, política ou militar por qualquer nação.

Para Casarotto Filho & Pires (2001), a globalização é um fenômeno social irreversível que traz no seu rastro um elenco de ajustes financeiros nas empresas e nas políticas públicas, tais como diminuição dos salários dos empregados, redução das políticas de assistência social e diminuição dos custos em geral, objetivando o aumento da competição empresarial. Os autores dão destaque central para as questões do nível de emprego nas empresas, pois a globalização possibilita o surgimento de concorrentes em qualquer parte do mundo, que poderão produzir com melhor qualidade e custos mais reduzidos. Por outro lado, há aquelas empresas que não conseguem acompanhar as mudanças de mercado e de tecnologia, sucumbindo e fazendo surgir uma massa de trabalhadores desempregados.

A globalização desprotege, em escala superior, as empresas, mas também, e fundamentalmente, as populações. Duas questões devem ser respondidas: Como competir globalmente e garantir o nível de emprego e a

---

<sup>18</sup> THUROW, L. C. **O futuro do capitalismo**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

qualidade de vida? Após o governo deixar de cumprir várias funções sociais e econômicas, quais mecanismos ou órgãos assumirão essas prerrogativas?

Casarotto Filho & Pires (2001) respondem às questões apropriando-se do exemplo da região de Emilia Romagna, Itália, considerada uma das maiores regiões mundiais de empreendedores, com mais de 300 mil empresas para quatro milhões de habitantes. Na região italiana, a globalização da economia é enfrentada a partir de estratégias de regionalização e de sistemas econômicos locais competitivos, associados aos interesses sociais da população.

A proposta central é a constituição de aglomerados regionais e locais de micro e pequenas empresas (MPEs) para a melhoria da competitividade em ambiente regional e social, com descentralização política e alto nível de cooperação entre as empresas. Casarotto Filho & Pires (2001) apresentam uma pitoresca equação, em que competitividade + cooperação = qualidade de vida, justificada por fatores de conhecimento local, experiência, relacionamento comunitário, sistema de logística, aporte financeiro, entre outros.

Santos (2002), autor português e crítico da globalização, expõe suas teses ao discutir a polaridade da globalização hegemônica e contra-hegemônica. Para o autor, há um debate consistente sobre a existência de uma única ou de diversas globalizações. Para um número substantivo de autores, só existe uma única globalização, a globalização capitalista neoliberal. Ao se assumir uma postura unificada da discussão de hegemonia, a proposta contra-hegemônica fica comprometida, pois a maioria da população mundial vive em economias tradicionais em situação de pobreza decorrentes das políticas econômicas neoliberais.

Santos (2002) apresenta como alternativa para o protecionismo da globalização neoliberal a adoção de mecanismos de promoção das economias locais, comunitárias e de pequenas escalas. Enfatiza o autor que, nas economias e nas culturas desterritorializadas promovidas pela globalização, o surgimento de

sistemas que resgatem os territórios, o sentido de lugar e de comunidade, ações e atividades produtivas de proximidade poderão ser auto-sustentáveis, mesmo associadas às forças externas, sem, contudo, implicar em relações de submissão.

As iniciativas locais não se caracterizam em relações de fechamento ou isolamento, mas, fundamentalmente, em medidas de proteção contras as investidas predatórias da globalização neoliberal. Reputado por Santos (2002) como novo protecionismo para uma economia global, desvinculado do velho protecionismo tradicional, visa, em última instância, a uma tática de proteção das comunidades locais contra as investidas das empresas multinacionais e do sistema financeiro internacional, fortalecendo a capacidade local de sustentação, preservação do meio ambiente e adoção de políticas sociais. O paradigma da localização não contesta ou apresenta resistência às tendências globais e translocais, porém, resgata, de forma inequívoca, múltiplas iniciativas locais, em pequenas escalas contra-hegemônicas.

Delgado (2000) aborda as questões da globalização e os pequenos negócios, inicialmente explicando que o modelo *fordista* de produção, aplicado em grandes concentrações urbanas e industriais durante o pós-guerra, dependia do crescimento dos salários para manter os altos níveis de produção e consumo. Porém, os salários não poderiam continuar crescendo, sob pena de comprometer os lucros empresariais e, por conseqüência, haver repasses dos lucros ao preço dos produtos e serviços. A partir da década de 1970, a ordem foi desenvolver um novo modelo de produção que beneficiasse a flexibilização, contrapondo-o ao modelo *fordista* rígido quanto aos processos produtivos e às formas de ocupação da força de trabalho, entre outros.

Ainda segundo Delgado (2000), o novo modelo de produção para enfrentar os novos tempos utilizou-se de tecnologias desenvolvidas no pós-guerra (automação e robótica). Em especial, o modelo produtivo dos EUA foi substituído pelo modelo japonês, caracterizado pela produção enxuta, pela

aplicação intensiva de equipamentos e máquinas, por processos gerenciais e de engenharia que eliminam níveis organizacionais hierarquizados, colocando gerentes, supervisores e operadores face-a-face para tomadas de decisão. O novo método, intitulado de toyotismo, uma referência à empresa japonesa Toyota, proporcionava tempos reduzidos entre o desenvolvimento dos projetos e sua operacionalização, redução do esforço da mão-de-obra, espaços reduzidos, estoques mínimos, entre outros, como forma de melhorar a competitividade e a produtividade e também de atender às exigências impostas pelo mercado consumidor e pelas mudanças tecnológicas.

As empresas multinacionais iniciam um amplo e constante processo de contratação de empresas médias e de micro e pequenas empresas para a realização de inúmeras atividades, como concepção de produtos, pesquisa e desenvolvimento, produção de componentes, segurança, alimentação e limpeza. Tal procedimento gerencial, intitulado de terceirização, liberava as empresas contratantes para a centralização das ações estratégicas e reduzia suas onerosas rotinas burocráticas, tais como as despesas com encargos sociais, por exemplo.

A produção flexível vem transformando espaços e criando novas geografias, à medida que ocorrem redistribuições dos investimentos do capital produtivo e, conseqüentemente, a redistribuição espacial do trabalho. Numerosas empresas se transferiram das tradicionais concentrações urbanas e regiões industriais congestionadas, poluídas e sindicalizadas para novas áreas. Surgiram, então, novos complexos de produção e complexos científicos produtivos ligados a universidades e centros de pesquisa, nos quais as inovações são constantes (Delgado, 2000).

O caso do Vale do Silício (*Silicon Valley*), na Califórnia, cujo modelo se difundiu por vários países, ou da região industrial de Frankfurt, na Alemanha, ou ainda daquelas que procuram sair de uma situação de estagnação, como no caso da região de Turim, na Itália, ou de Lyon, na França, são exemplos mundiais das

possibilidades que surgiram para as MPEs, em decorrência das vantagens da globalização.

Um depoimento que corrobora a tese da desverticalização e flexibilização dos processos produtivos nas organizações industriais, rompendo com os tradicionais modelos *fordistas*, é apresentado por Lucchi<sup>19</sup>, ao introduzir o livro de Casarotto & Pires (2001), *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. Lucchi sinaliza aí a existência de possíveis nichos de negócios para médias e pequenas empresas no mercado mundial, desde que se utilizem das estratégias de redes organizacionais.

Dolabela (2003), por sua vez, ao se referir ao processo de globalização e à necessidade de uma educação empreendedora, explica que o empreendedorismo e as MPEs são, por vezes, associados às políticas de combate ao desemprego, decorrentes das profundas transformações do mercado de trabalho. Afirma, ainda, que, apesar de tal relação ser uma consequência, ela não é necessariamente causal. Mais que uma resposta à retração do mercado de trabalho e nível de emprego geral, o empreendedorismo e as MPEs dizem respeito diretamente aos novos padrões estabelecidos nas relações sociais, políticas e de mercado. Sua tese leva em conta o aumento dos fatores de transferência de informação e do ritmo de inovação no mercado globalizado, segundo os novos padrões de formas não hierarquizadas de concepção e organização da sociedade; a distribuição do conhecimento; a inovação intensa e permanente e o incentivo à imaginação criativa de pessoas e grupos. Tal proposta é ratificada por Bassi (2000<sup>20</sup> apud Dolabela, 2003), ao afirmar que o mercado globalizado é caracterizado pelo crescimento do comércio internacional apoiado pela inovação tecnológica e pelas informações globais em tempo real,

---

<sup>19</sup> Gabrio Casadei Lucchi, Presidente da Centúria – Parque Científico e Tecnológico Agroindustrial de Cesana, Itália.

<sup>20</sup> BASSI, E. **Empresas locais e globalização**: guia de oportunidades estratégicas para o dirigente nacional. São Paulo: Cultura, 2000.

quando vinculado ao desenvolvimento de produto, serviço, mercados, propaganda, distribuição e outros fatores.

Nesse contexto competitivo e global, é natural a retração estrutural e organizacional das grandes corporações nacionais e transnacionais, objetivando torná-las mais ágeis e centradas no seu negócio principal. O presente cenário criou espaço para a abertura de inúmeras empresas para oferecimento de partes do processo produtivo, pesquisas, componentes ou serviços auxiliares. Nele, as MPEs, universo dos empreendedores, sinalizam para uma nova dimensão, pautadas na competitividade, na flexibilidade, no potencial de complementar grandes corporações e gerar empregos. Dessa forma, as MPEs podem ser encaradas como instrumentos para minimização dos problemas de desenvolvimento econômico e social, nos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal).

## **2.2 Importância dos pequenos negócios**

A importância dos pequenos negócios no Brasil é atestada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por meio do documento intitulado “As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil - 2001”, no qual identifica o fenômeno como:

*uma importante contribuição no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de colchão amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condições de desenvolver seu próprio negócio, e uma alternativa de emprego formal e informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2003, p. 15).*

As micro e pequenas empresas (MPEs) estão entre os principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua capacidade de geração de

empregos, quer pelo representativo número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente.

As informações estatísticas levam em consideração a seguinte classificação por porte das empresas:

- microempresa: na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 9 pessoas ocupadas;
- pequena empresa: na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas;
- média empresa: na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas;
- grande empresa: na indústria, acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, acima de 100 pessoas ocupadas.

O número de estabelecimentos considerados como MPEs era de 98,4%, em 2004, com crescimento de 60,2%, entre 1996 e 2004, equivalendo ao crescimento do número de estabelecimentos totais no período, de 61,1% (Tabela 10). Importante salientar que a base para a apuração das estatísticas é a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) para o ano 2004. A RAIS classifica os estabelecimentos segundo o Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), composto por 17 seções (de A a Q) e 59 divisões de atividade. Os estabelecimentos vinculados à agropecuária (divisões 1, 2 e 5) foram excluídos das estatísticas apresentadas. Isso se deveu ao fato de se encontrarem sub-representados na RAIS e de uma parte expressiva dos produtores rurais não registrar seu empreendimento como pessoa jurídica, registrando-se somente junto à Secretaria Estadual da Fazenda.

TABELA 10: Brasil - Número de empresas formais, por porte, 1996/2002/2004.

Porte	1996 (1)		2002 (1)		2004 (2)	
	Número	%	Número	%	Número	%
<b>Micro e pequenas empresas (MPEs)</b>	3.137.864	98,9%	4.879.616	99,2%	5.028.318	98,4%
<b>Médias e grandes empresas (MGEs)</b>	33.999	1,1%	38.754	0,8%	81.969	1,6%
<b>Total</b>	3.171.863		4.918.370		5.110.287	

(1) IBGE - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE.

(2) RAIS/TEM.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005, 2006).

A distribuição do número de estabelecimentos por porte e por atividade econômica, em 2004, revela uma concentração na área comercial (56%) das micro e pequenas empresas (MPEs) e uma concentração na área de serviços (72%) das médias e grandes empresas (MGEs). O setor industrial apresenta uma distribuição constante, da ordem de 14%, para ambos os portes de empresas (Tabela 11).

TABELA 11: Brasil, estabelecimentos MPEs e MGEs, por tipos de atividade, 2004.

Atividade/porte	MPEs	MGEs
Indústria	14%	14%
Comércio	56%	14%
Serviços	30%	72%

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2006).

Para o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2006), o elevado número de estabelecimentos do setor econômico de serviços nas MGEs é decorrente da operação dos serviços bancários, que atuam no mercado nacional com grande número de filiais. Na hipótese de sua desconsideração nas estatísticas, o setor de serviços ainda responde pela maior parte dos estabelecimentos.

No ano de 2004, o número de estabelecimentos das MPEs na economia formal a partir da classificação por tipo de negócios demonstra algumas especificidades. No setor industrial, as empresas da construção civil (25%) e as indústrias de alimentos e bebidas (12%) e de confecções (12%) são as mais representativas no segmento. No setor comercial, os mercados e as mercearias (com área menor de 300 m<sup>2</sup>) e o varejo do vestuário, ambos com 11%, são os destaques. No setor de serviços, os estabelecimentos de serviços de prestação às empresas, com 33% e os alojamentos e alimentação, com 24%, lideram as estatísticas.

A geração de emprego na economia formal pelas MPEs é considerável. Em 1996, dos 21,6 milhões dos empregos criados, 50,6% eram nessas empresas. Em 2002, foram 15,7 milhões de empregos gerados pelas MPEs, dos 26,6 milhões de pessoas ocupadas, o que representou 59,1%. O crescimento do emprego nas MPEs, entre 1996 e 2002, foi de 44,12%, superior ao crescimento total dos empregos, da ordem de 23,37% (Tabela 12).

TABELA 12: Número de pessoas ocupadas nas empresas formais, por porte, Brasil, 1996/2002.

Porte	1996		2002		Crescimento 1996/2002
	Número de empregos	%	Número de empregos	%	%
<b>MPEs</b>	10.933.599	50,6%	15.757.076	59,1%	44,12
<b>MGEs</b>	10.668.534	49,4%	10.894.189	40,9%	2,12
<b>Total</b>	21.602.133		26.651.265		23,37

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2005).

A distribuição dos empregos formais por porte dos estabelecimentos e pelas regiões demonstra que a região Sudeste lidera, tanto para as MPEs como para as MGEs, com percentuais de 58,1% e 54,5% (MPEs) e 61,8% e 59,4% (MGEs) em 1996 e 2002, respectivamente. Comparando os anos de 1996 e

2002, não se observam mudanças substanciais nos percentuais entre as regiões ou o porte do estabelecimento. Porém, ficam evidentes as diferenças econômicas regionais, como a disparidade entre a região Norte, com percentuais da ordem de 3%, e as demais regiões (Tabela 13).

TABELA 13: Número de pessoas ocupadas nas empresas formais, por porte e Região, Brasil, 1996/2002.

Período Região/Porte	1996		2002	
	MPEs	MGEs	MPEs	MGEs
Norte	2,7%	2,4%	3,3%	3,1%
Nordeste	12,4%	12,7%	13,9%	13,1%
Sudeste	58,1%	61,8%	54,5%	59,4%
Sul	20,8%	15,6%	21,5%	16,7%
Centro-Oeste	6,0%	7,4%	6,8%	7,6%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do SEBRAE (2005).

Por outro lado, a importância do empreendedorismo e dos pequenos negócios é discutida na pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), criada em 1977, pelo Babson College, EUA, e pela London Business School, na Inglaterra, com o objetivo de identificar e aprofundar os fatores interdependentes do nível de empreendedorismo e as condições de crescimento econômico e bem-estar social de um país. Na realidade, trata-se de um referencial central para compreender não só o fenômeno do empreendedorismo, mas também o da criação e do desenvolvimento das pequenas empresas.

A metodologia GEM é dividida em três grupos para análise dos dados, que são: a) entrevistas com amostragem probabilística da população de adultos na faixa etária entre 18 e 64 anos (faixa etária aceita internacionalmente para representar a força de trabalho), objetivando a determinação da atividade empreendedora total (*total entrepreneurship activity* ou TEA); b) entrevistas com autoridades e especialistas envolvidos com o empreendedorismo e representativos no campo empresarial e c) pesquisas de dados secundários referentes à situação econômica e social (GEM, 2005). A amostra pesquisada e o

número de especialistas consultados, no período de 2003 a 2005, no Brasil, encontram-se na Tabela 14.

TABELA 14: Amostra e especialistas participantes da Pesquisa GEM, 2003 a 2005, no Brasil.

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Amostra da população	2.000	4.000	2.000
Especialistas	40	47	36

Fonte: GEM (2003, 2004, 2005).

A metodologia faz uma classificação dos estágios dos negócios, sendo considerados: a) empreendedores iniciais aqueles indivíduos com negócios até 42 meses (a literatura internacional reputa o tempo de 42 meses como referência para sobrevivência de um negócio), subdivididos em nascentes (negócios em fase de implantação e geradores de remuneração, por menos de três meses) e novos (negócios em pleno funcionamento e geradores de remuneração por, no mínimo, três meses) e b) empreendedores estabelecidos, aqueles indivíduos com negócios com mais de 42 meses.

A pesquisa GEM demonstra que o Brasil, entre 35 países pesquisados, caracteriza-se como uma nação criadora de negócios (GEM, 2005). Na Tabela 15 são apresentados os dados, em série histórica de 2001 a 2005.

TABELA 15: TEA, Brasil, período de 2001 a 2005.

<b>TEA</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Classificação em 2005</b>
<b>Empreendedores iniciais</b>	14,2%	13,5%	12,9%	13,5%	11,3%	<b>7<sup>a</sup></b>
<b>Empreendedores Novos</b>	5,0%	8,5%	6,9%	8,9%	8,2%	<b>Nd</b>
<b>Empreendedores nascentes</b>	9,2%	5,7%	6,5%	5,0%	3,3%	<b>Nd</b>
<b>Empreendedores estabelecidos</b>	Nd	7,8%	7,6%	10,1%	10,1%	<b>5<sup>a</sup></b>

ND: Não declarado  
Fonte: GEM (2005).

A análise da Tabela 15 revela que os empreendedores iniciais apresentam tendência de diminuição ao longo da série histórica, motivada pela diminuição dos empreendimentos nascentes, visto que os novos empreendedores têm TEA estável. Os empreendedores estabelecidos apresentam TEA crescente a partir de 2003.

Aspectos relativos à motivação para a abertura de negócios são abordados pela pesquisa GEM como empreendedores por oportunidade (motivos inerentes à percepção de mercado potencial) e empreendedores por necessidade (motivos inerentes à falta de alternativa para emprego e renda).

A TEA, analisada quanto aos fatores motivadores para empreender, indica que, no Brasil, os empreendimentos por necessidade têm papel de destaque (Tabela 16).

TABELA 16: Motivação dos empreendedores, Brasil.

TEA	2001	2002	2003	2004	2005	Classificação em 2005
<b>Necessidades</b>	5,7%	7,5%	5,5%	6,2%	5,3%	<b>4<sup>a</sup></b>
<b>Oportunidade</b>	8,5%	5,8%	6,9%	7,0%	6,0%	<b>15<sup>a</sup></b>

Fonte: GEM (2004, 2005).

A questão do empreendedorismo e das MPEs tem vínculos estreitos com a geração de empregos formais ou informais. Os dados de 2005 demonstram que, do universo pesquisado, 32% não têm perspectiva de geração de empregos por um período de cinco anos. Ainda, 44% têm expectativa de geração de 1 a 5 empregos e 24%, de 6 a 20 empregos, no mesmo período de cinco anos. O fato é preocupante se o incentivo ao empreendedorismo e às MPEs for entendido como uma política pública de empregos. Porém, os dados consolidados de todos os países participantes da pesquisa GEM, entre 2001 a 2005, demonstram que a geração intensiva de empregos se dá naqueles países de maior renda média.

No período de 2002 a 2005 não houve mudanças significativas quanto ao ramo de atividade dos empreendedores. A pesquisa GEM classifica os ramos de negócio em: setor extrativista, setor de transformação, setor orientado para empresas e setor orientado para consumidores. O Brasil empreende prioritariamente em ramos de negócio orientados para o consumidor, como: comércio (varejo e atacado), reparo de veículos, objetos pessoais e domésticos, alimentação, entre outros. Destaque para o setor de alimentação, com 27% dos empreendedores iniciais e 20% dos empreendedores estabelecidos. Esse tipo de constatação estatística explica que os negócios criados são vinculados aos setores tradicionais da economia, com baixa inovação e reduzido investimento inicial. Também, os negócios orientados para o consumidor demandam menor formalização, capital e tecnologia, quando comparados aos ramos de negócio orientados para empresas.

Nas edições dos relatórios executivos do GEM, no período de 2002 a 2005, são recomendadas políticas públicas para o apoio ao empreendedorismo e os pequenos negócios. A seguir, um resumo das recomendações:

- a) apoio aos empreendedores por necessidade, em especial para a obtenção de recursos financeiros no mercado formal;
- b) adequação das instituições financeiras às demandas dos empreendedores, em especial para linhas de crédito (microcrédito, fundo de aval e capital de risco) e o estabelecimento de ações concretas de consultoria financeira;
- c) incentivar os aspectos de criatividade nos empreendedores, pois, no caso brasileiro, os negócios são extremamente concentrados em poucas atividades, com alta concorrência e baixa inovação;
- d) orientar os empreendedores para a abertura de negócios orientados para empresas, reconhecidamente de maior valor agregado;

- e) introdução de modificações na legislação trabalhista, objetivando a redução da carga trabalhista e a expansão da contratação de mão-de-obra formal, com um aumento quantitativo de indivíduos protegidos pelos direitos trabalhistas;
- f) implantação, em todos os níveis educacionais, de conteúdos para o desenvolvimento do espírito empreendedor;
- g) Adoção, por parte das instituições de ensino (públicas e privadas), de metodologias de ensino a distância (EAD) para a capacitação virtual de empreendedores, pela abrangência do método e do relativo baixo custo do projeto.

Tálamo (2001), ao expor as vantagens competitivas das empresas, apresenta uma correlação entre o seu porte e o faturamento. Para o autor, ainda, a manutenção e o aumento da competitividade são funções diretas do grau de inovação causado pela capacidade de mobilização de conhecimento e tecnologia, dos novos produtos e dos novos processos. A partir dessas afirmativas, Olave & Amato Neto (2005) reputam a importância das MPEs às suas características, como:

- a) nas MPEs, os proprietários ou sócios-gerentes mantêm grande controle sobre as decisões estratégicas e proximidade com os seus mercados, conseguindo respostas mais rápidas às mudanças no ambiente, bem como inovações em seus produtos e processos;
- b) as MPEs também proporcionam adaptações dos seus produtos aos costumes, aos interesses e às tradições da região;
- c) a proximidade entre proprietários ou sócios-gerentes com os seus funcionários nas MPEs facilita a obtenção de conhecimento da

situação da empresa, servindo como fator de motivação e incentivo para a melhor execução do trabalho e

- d) em vários casos, as MPEs produzem ou prestam serviços às grandes empresas que, por sua vez, transferem conhecimento e capacitação, melhorando, assim, o nível de competitividade nas MPEs.

A globalização, como afirmado anteriormente, em seus múltiplos conceitos e paradigmas interpretativos, é um fenômeno fortemente vinculado aos aspectos econômicos, mas encerra discussões de cunho histórico, institucional e cultural. Tal fenômeno demonstra uma plêiade variada de tendências, configurada pela polarização entre a sua defesa veemente como única oportunidade de crescimento dos países e o posicionamento de refutação incondicional do movimento como indutor ao desenvolvimento econômico e, principalmente, social e cultural dos países. Porém, ainda existem aqueles que objetivam contemporizar o radicalismo da discussão, a partir de análise dos seus pontos fortes e fracos, para potencializar e resolver as querelas das imposições das forças econômicas e das políticas internacionais colocadas para os países em processo de desenvolvimento.

O quadro configurado contempla a discussão dos pequenos negócios, inicialmente pela sua importância na economia das nações, especialmente no Brasil, reconhecido como um país empreendedor a partir dos estudos do GEM. As discussões sobre os efeitos da globalização neste segmento de empresas são importantes e oportunas, principalmente quando apontam uma desvantagem competitiva para as MPEs frente às grandes corporações, notadamente alavancadas por robustos aportes financeiros e tecnológicos. Porém, o fenômeno da globalização, em lado diametralmente oposto, descortina melhores horizontes para pequenos negócios, como aglomerados produtivos locais, levando também à regionalização dos mercados, à estruturação de negócios surgidos da

terceirização das grandes corporações, à substituição parcial do tradicional modelo *fordista* por um modelo de flexibilização da produção, gerando, assim, possíveis nichos para esses tipos de negócio.

Enfim, a globalização é um fenômeno que veio para ficar, porém, não pode ser analisada e discutida sob um único viés ou, mesmo, de modo apaixonado e radical. A contribuição dos pesquisadores, dos acadêmicos e do setor empresarial demanda, indiscutivelmente, posições concretas e conciliatórias, buscando potencializar seus benefícios e minimizar suas mazelas.

Analisadas as questões centradas nos pequenos negócios, torna-se necessário, a partir de agora, formular correlações entre as condições econômico-sociais vigentes e os pequenos produtores rurais localizados em complexos agroindustriais, bem como discutir as estratégias de redes organizacionais com ênfase no associativismo, o que será feito a seguir.

### **2.3 Complexo agroindustrial e os pequenos produtores rurais**

Para Bellato (1986), o desenvolvimento do agronegócio é promovido pela sua intensa capacidade de integração entre os vários agentes e, em alguns momentos, pela subordinação desses agentes aos processos de integração e aos contratos de produção. Existem duas formas básicas de integração: a horizontal e a vertical. Para o autor, a integração horizontal é a união ou a associação de duas ou mais unidades de produção na mesma hierarquia, constituída sob controle de uma única empresa ou associação de produtores. Para a integração vertical, entende-se a união de estágios ou setores produtivos em hierarquias diferentes no mercado sob o controle, também, de uma única empresa ou conglomerado.

A relação entre os agentes do complexo agroindustrial, para o autor, é melhor especificada quando demonstrados os tipos de integração vertical que envolvem as unidades produtivas e os demais segmentos industriais. O primeiro tipo de integração vertical, não reputada como integração real, acontece quando

o produtor rural adquire os suprimentos de quem ele deseja e vende a produção a quem lhe paga o melhor preço, sem que haja vinculação hierárquica ou contratos. O segundo tipo de integração vertical se dá quando as relações de controle são localizadas e pontuais entre o produtor rural e uma determinada empresa componente da cadeia agroindustrial, sendo reputada como quase-integração. O terceiro tipo de integração vertical se dá estritamente para atingir o objetivo da maximização da lucratividade e da ampliação da competitividade, a partir de instrumentos de controle dos padrões de qualidade, do uso adequado de insumos, principalmente quando a sua utilização demanda conhecimentos tecnológicos e há escassez de capital para sua aquisição. Também, esse tipo de integração pode ser entendido como uma forma de capacitar os produtores rurais a alcançar padrões de produção determinados pelo conglomerado, partindo do pressuposto da inabilidade técnica e gerencial dos produtores. Finalmente, a quarta forma de integração vertical acontece quando os produtores rurais estruturam arranjos organizacionais em forma de cooperativas e associações para atuarem em estágios diferentes da produção. Aqui, independe a separação entre uma empresa centralizadora ou uma cooperativa. Afirma, ainda, o mesmo autor que, tradicionalmente, as cooperativas ficam com parcelas de mercado com poder menor de acumulação de capital e menor rentabilidade.

Kageyama et al. (1990) explicam que o setor agroindustrial é formado por quatro segmentos diferenciados em termos descritivos. Um segmento moderno, industrializado e complexo, formado por uma integração vertical entre indústrias de insumos e equipamentos, a produção agrícola e agropecuária e a agroindústria processadora, com ritmo próprio e estratégias competitivas e de crescimento integradas e combinadas. Como exemplo, temos os complexos avícolas (milho, rações, produção das aves e indústria processadora). O segundo segmento é formado por agroindústrias processadoras, com alta capacidade tecnológica e tecnificadas, mas sem vinculação com os setores fornecedores de

equipamentos e insumos agrícolas, formando um complexo agroindustrial incompleto. Um terceiro segmento de atividades é destinado ao fornecimento de maquinário e insumos especiais modernizantes da agricultura, sem, no entanto, constituir-se uma forma de complexo. Finalmente, o quarto segmento é formado a partir de um conjunto produtivo em base semi-artesanal, não modernizado, e sem qualquer tipo de relações intersetoriais.

O uso generalizado do termo empresa agrícola, para explicar o setor agropecuário, é extremamente simplista, principalmente na classificação dos produtores rurais, seja por não levar em conta a heterogeneidade das organizações envolvidas e os diferentes níveis de interesse empresarial, ou mesmo por causa de uma miopia teórica no estudo da administração rural voltada para a formulação de políticas públicas compensatórias ou não.

Tal opinião foi externada por Alencar & Moura Filho (1988) que formulam a seguinte qualificação das unidades de produção: latifúndios, empresa agropecuária capitalista, empresas familiares e unidade de produção camponesa. Os latifúndios são extensas áreas agricultáveis, com níveis elevados de comercialização, mas com capitalização baixa. São constantes o emprego de mão-de-obra contratada ou formas de parceria no processo produtivo. As empresas agropecuárias capitalistas são aquelas com intensivo processo de comercialização e capitalização. São modernizadas e tecnificadas pela inclusão de equipamentos e insumos industrializados na produção. As empresas familiares são eminentemente compostas por força de trabalho familiar, com relativo nível de comercialização e capitalização. As unidades de produção camponesa também empregam a mão-de-obra familiar, porém, com baixo nível de comercialização e sem capitalização. Salientam os autores que as empresas familiares, mesmo com relativa capacidade de comercialização e capitalização, apresentam renda líquida baixa, o que determina sua simples manutenção no setor, sem que haja possibilidade de acumulação e a necessidade da sua

vinculação a outras agroindústrias do complexo. Em situação similar encontram-se as unidades de produção camponesas. Enfim, a agregação dessas típicas unidades de produção ao setor modernizado da agricultura atende a dois objetivos: garantir renda e trabalho para pequenos produtores, traduzido em última análise pela sobrevivência e assegurar, para a agroindústria, o fornecimento constante de matéria-prima dentro de padrões técnicos.

Porém, Alencar (1997) e Alencar et al. (2001) sintetizam a discussão sobre complexos agroindustriais (CAI) e enfatizam a posição nada confortável dos pequenos produtores rurais. Recorrendo aos ensinamentos microeconômicos, a estrutura de uma cadeia agropecuária apresenta situações de mercado com características de concorrência imperfeita, quando os setores a montante (fabricantes e fornecedores de bens de capital) e os setores a jusante (processadores, transformadores e distribuidores) mantêm relações diferenciadas com o setor agropecuário (Figura 3).

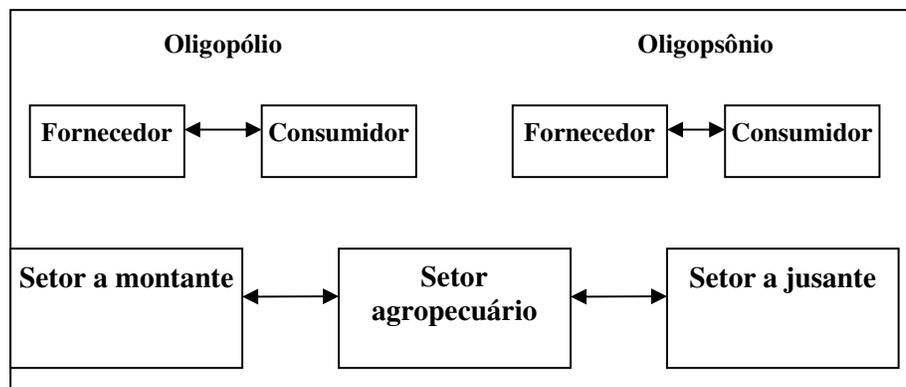


FIGURA 3: Relações de mercado na cadeia agroindustrial.  
Fonte: Adaptado de Alencar et al. (2001).

Ao analisar as relações entre o setor agropecuário e o setor a montante, verifica-se uma situação de oligopólio caracterizada por um reduzido número de

fornecedores que interferem na oferta e determinam preços frente ao grande número de compradores do setor agropecuário.

No entanto, as relações entre o setor agropecuário e o setor a jusante consolidam uma situação de mercado de oligopsônio, configurada pela inversão dos papéis: número reduzido de compradores e grande número de empresas agropecuárias ofertando produtos. Como anteriormente mencionado, o setor a jusante interfere decisivamente no mercado e nos preços. É importante salientar que os setores a montante e a jusante são organizados, dispõem de estruturas de gestão eficientes e eficazes, tecnologia, experiência em mercados nacionais e internacionais, e recebem aporte de recursos financeiros e de investimentos. A consequência óbvia percebida na análise é a atribuição ao setor agropecuário de um papel secundário nas relações comerciais, o que o coloca à mercê de imposições de grandes grupos econômicos e conglomerados. Salienta-se, ainda, que a maioria das organizações que compõe o setor agropecuário é de pequenos produtores rurais, como demonstrado anteriormente.

A imbricada configuração dos complexos agroindustriais é explicada por Lamounier (1994) ao comparar atores e capacidade de decisão. Para o autor, em função do tipo de ator, da sua posição, sua capacidade de influência, seu poder econômico e institucional, dois grupos são definidos, a saber: o dos atores com significância efetiva de decisão e o daqueles com reduzida ou nula significância nas decisões das políticas econômicas e agrícolas.

Entre os atores com significância de decisão são enumerados o poder executivo, o poder legislativo, os médios e grandes produtores e a agroindústria, localizada nos setores a montante e a jusante. O poder executivo é assim considerado por sua atribuição constitucional de definidor de políticas públicas, como para o setor agrícola e monetário, e na estruturação de políticas macroeconômicas. Por sua vez, o poder legislativo possui tal significância por suas atribuições de proposição e aprovação de instrumentos legais

regulamentadores, associados aos movimentos das bancadas de parlamentares vinculados ao meio rural.

A capacidade de influência nas decisões do agronegócio é reservada também aos médios e grandes produtores, salienta Lamounier (1994). Tal influência é motivada pela participação efetiva em associações classistas, como a Sociedade Rural Brasileira (SRB), a Confederação Nacional de Agricultura (CNA) ou a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), reconhecidas mobilizadoras em ações de defesa dos interesses patronais. Ou, ainda, pela ação de grupos de interesse junto ao parlamento e a agentes públicos. Contudo, o autor destaca, ainda, a importância decisória da agroindústria por dominarem os mercados a montante e a jusante no setor agropecuário e por possuírem extensa capacidade de negociação e de influência junto ao poder legislativo.

Ainda segundo Lamounier (1994), os atores com pouca influência nas decisões são os pequenos produtores e trabalhadores rurais, elo fraco da cadeia produtiva. Excluídos das benesses da modernização da agricultura, são compelidos a recorrer às políticas públicas com ênfase na agricultura familiar ou por defesa de movimentos reivindicatórios de organizações não-governamentais (ONGs) que objetivam o resgate da cidadania e melhores condições econômicas e sociais do campo.

Enfim, um contramovimento dos pequenos produtores para um enfrentamento ou para sua simples sobrevivência frente à agroindústria é imperativo e central. Surgem, então, mesmo que esparsamente, experiências associativas e de associações de produtores.

Pontuados os temas sobre globalização, pequenos negócios (urbanos e rurais), associativismo e complexos agroindustriais, a partir de autores escolhidos para compor o referencial teórico do estudo, passa-se a seguir para as discussões das redes organizacionais em múltiplas abordagens paradigmáticas.

## **2.4 Associativismo e os pequenos produtores rurais**

De modo específico, a literatura sobre o agronegócio indica que este setor econômico nacional estruturou-se em grandes complexos agroindustriais a partir de 1975. Tais complexos compreendem, assim, vários outros complexos que o tornam um espectro amplo e vinculado a indústrias fornecedoras, de beneficiamento e de distribuição, respectivamente no início e no final da cadeia agroindustrial (Kageyama et al., 1990).

Essa opinião corroborada por Alencar et al. (2001), apontando que a característica central na formação de um complexo agroindustrial é o processo de integração da agropecuária com outros ramos industriais, transformando-se em um elo de uma cadeia produtiva ladeada por indústrias de insumos, máquinas e equipamentos, e por outras indústrias de beneficiamento, industrialização e distribuição dos produtos agropecuários.

Pelo exposto, continuam Alencar et al. (2001), o setor da agropecuária não poderá ser analisado separadamente, sem que sejam formuladas vinculações com outros setores industriais complementares, como o ambiente externo, as políticas governamentais e a comunidade internacional.

A complexidade do setor agropecuário é potencializada nas afirmativas de Lamounier (1994), ao indicar a multiplicidade de atores e agentes atuantes, com interesses e poderes de intervenção diferenciados, incluindo-se o Estado, para a consecução dos seus objetivos e a submissão aos meios colocados pelo mercado.

Notadamente, entre o emaranhado de diversas empresas de portes organizacionais e de poder econômico difusos e de interesses antagônicos, incluem-se as pequenas unidades de produção agrícola, objeto do presente estudo. A questão central a ser defendida recai na busca de arranjos organizacionais de pequenos produtores rurais que possam, por sua vez, proteger essas unidades produtivas por meio de mecanismos de associação ou

associativismo e viabilizar vantagens competitivas em processos de negociação que reconheçam as suas reivindicações.

Para tanto, a seguir, serão apresentadas as explicações teóricas de Nassar (1998), Carvalho (2005a,b), Baiardi (1999), Fensterseifer & Vieira (2002) e Lins (2006) sobre estratégias associativistas dos pequenos produtores rurais.

A globalização, a abertura dos mercados internos e externos e a desregulamentação são características marcantes do atual cenário econômico do agronegócio no Brasil. Ainda, o processo produtivo é composto por agentes e atores heterogêneos com espectros de interesses diferenciados, em estágios de modernização e tecnificação diametralmente opostos, com capacidades mercadológicas e de capitalização diversas. Agregado a esses fatores, temos agentes e atores com capacidade efetiva e não efetiva de interferir em decisões econômicas e políticas públicas que possam beneficiar os seus interesses individuais ou coletivos.

Sendo assim, o novo ambiente institucional da agropecuária demanda um reposicionamento das organizações, em especial das pequenas unidades de produção ou dos pequenos produtores rurais, para um enfrentamento das demandas competitivas do mercado, em bases de relativa igualdade com as agroindústrias localizadas nos setores a montante e a jusante. A tese do presente item é demonstrar que mecanismos de associação ou associativismo entre os pequenos produtores rurais constituem uma estratégia empresarial plausível e permissível para que sejam atendidos os interesses individuais e coletivos em mercados competitivos.

Nassar (1998), apoiados nos referenciais teóricos de Olson (1965) sobre a lógica das ações coletivas, que abordam os fundamentos da motivação dos agentes em ações coletivas, e nos escritos de Coase (1937)<sup>21</sup> sobre a Nova

---

<sup>21</sup> COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, Chicago, v. 4, n. 2, p. 386-405, 1937.

Economia Institucional, que se fundamentam na não neutralidade das organizações e instituições na sua atuação em mercados, discutem as ações coletivas e o papel das associações na busca de interesses privados no agronegócio. Para estes autores, as ações das organizações nos complexos agropecuários são posicionadas em um contínuo entre cooperação e conflitos. Dependendo do nível de conflito, as ações poderão ser:

- a) ações que beneficiam todo o coletivo, por acontecerem em situações em que não existem conflitos, sendo fácil a aglutinação dos agentes;
- b) ações que beneficiam uma parte das organizações, mas que não criam qualquer tipo de prejuízo para outros, também em situações não conflitantes ou
- c) ações que beneficiam parte das organizações com prejuízos para os demais, em situações de conflito existente. O espaço para a existência das associações de produtores rurais que privilegiem ações de cooperação é localizado nas duas primeiras tipologias, que constituem uma estratégia competitiva de atuação em mercados, opondo-se aos níveis predominantemente conflitantes de desorganização e de ações oportunistas.

Carvalho (2005b) faz uma intrigante associação entre relações cooperativas e relações competitivas, comparando produtores rurais e indústrias. O produtor de leite opera em um mercado com componentes de baixa barreira de entrada e saída, com um número significativo de produtores que não interferem e nem regulam preços, e com produtos sem diferenciação ou valor agregado. É um cenário de extremada competição, em que qualquer tecnologia e inovação agregadas ao processo produtivo difundem-se rapidamente e são incorporadas por outros produtores.

Tal configuração aponta para as seguintes alternativas:

- a) o produtor tenta manejar os fatores de produção, numa alusão à microeconômica clássica. Porém, nas relações dos produtores com as indústrias de laticínios, por exemplo, são submetidos ao poderio de negociação desses agentes, que almejam obter preços reduzidos da matéria-prima que, por sinal, apresenta baixo valor agregado;
- b) a regulamentação e as políticas de subsídios são excluídas das pautas de discussão dos agentes públicos ou adotadas de forma incipiente e
- c) criam-se arranjos organizacionais de associações ou cooperativas que possam reter algum valor agregado para o produtor, sem que estes sejam transferidos para os elos subseqüentes da cadeia produtiva.

Salienta Carvalho (2005b) que o setor leiteiro é passível de incertezas decorrentes das constantes desconfianças entre fornecedores e compradores, das características culturais e nacionais pautadas no individualismo, de comportamentos oportunistas, da própria assimetria das informações, da imprevisibilidade dos preços, do elevado custo de transações pela pulverização geográfica dos produtores e pelo baixo desempenho produtivo, especificamente dos pequenos produtores. Por isso, tal setor necessita rever suas atitudes e procedimentos, avaliando mudanças, não só no relacionamento de produtores e indústria, mas na cadeia como um todo, como fator preponderante para o crescimento e desenvolvimento.

A inserção dos pequenos produtores rurais, de forma contundente e competitiva, nos fluxos de comercialização dos produtos agropecuários nos sistemas econômicos internacionais, nacionais e regionais, é abordada por

Baiardi (1999), na análise da agricultura familiar. Para tanto, novas formas organizacionais necessitam ser estruturadas a partir da criação de instituições e redes de cooperação. A justificativa é pautada na observação de que tal inserção não se dá exclusivamente pela individualidade de cada firma ou cada produtor, mas por meio de instituições e organizações coletivas de diferentes matizes, no âmbito da produção, armazenamento, transporte e exportação, com baixos custos de transação.

Baiardi (1999) exemplifica com os modelos adotados pela agricultura italiana, em que são definidos consórcios e alianças estratégicas interfirmas para a obtenção de condições vantajosas para os participantes. Tratam-se, aqui, de ações associativistas ou cooperativas, sem os entraves e riscos de uma cooperativa como ente de consolidação e finalizador das transações. Continua o autor dizendo que a adoção de redes organizacionais faz surgir o conceito de qualidade integral, diferente daquele de qualidade total, por ser objeto não de um único produtor, mas de um grupo de pequenos produtores.

À guisa de exemplificação de estudos sobre o associativismo como estratégia competitiva, mencionamos o trabalho de Fensterseifer & Vieira (2002), que pesquisaram opções estratégicas de três laticínios do Rio Grande do Sul, detentores das marcas Maribo, Camal e Elegê. A motivação básica dos autores é a constatação dos escassos estudos sobre o posicionamento estratégico das pequenas e médias empresas que atendem a um mercado local, vis-à-vis ao processo de globalização da oferta. Essas empresas, sobretudo as pequenas e médias, em geral, não possuem infra-estrutura e recursos suficientes para enfrentar a concorrência das transnacionais e da importação de produtos similares e substitutos aos produzidos no país.

As opções são classificadas como acordos de cooperação, cooperação orientada e redes de cooperação. Os acordos de cooperação objetivam o estabelecimento de relações colaborativas no desenvolvimento de produtos e

processos com intensiva participação das empresas, no que tange a capital, tecnologia e aprendizagem. A cooperação orientada visa à obtenção de vantagens competitivas relativas aos custos de produção e cumprimento de metas de comercialização. É utilizada para empresas que, mesmo com interesses difusos, não conseguem alcançar seus objetivos isoladamente e prima pela transparência das informações e metas. As redes de cooperação são estratégias colaborativas de compra e venda de produtos não regulados exclusivamente pelos preços, mas por ações de médio e longo prazos.

Em especial, dos três laticínios estudados, o que detém a marca Elegê adota ações que corroboram o poder do associativismo entre produtores rurais na obtenção de competitividade. O referido laticínio, entre outros, incentiva a formação de condomínios leiteiros para o aumento da escala produtiva. Concluem os autores que, pelos resultados obtidos, as diferentes formas de cooperação, verticais ou horizontais, apontam um caminho para empresas locais com dificuldades competitivas decorrentes da concentração de transnacionais nos setores agroindustriais ou varejistas.

Um outro exemplo peculiar é apresentado por Lins (2006) sobre a maricultura de moluscos em Santa Catarina. O estudo aborda o sistema agroalimentar localizado (SAL), entendido como uma rede de organizações de produção e serviços na cadeia agroalimentar composta de unidades agrícolas produtoras, agroindustriais, empresas de comercialização, microempresas e empresas de consumo (restaurantes, por exemplo), vinculada a um território determinado por suas características e funcionamento. Em tese, o SAL associa as questões dos *clusters* nas atividades produtivas como fator de desenvolvimento local e regional e pelas facilidades da proximidade dos agentes, estímulo das interações e as potencialidades técnicas da localidade. Também resgata aspectos de territorialidade, vetor central de ações coletivas e de aprendizagem organizacional, produto de fatores históricos, sociais e

culturais, de inter-relacionamentos e processos de desenvolvimento significativamente diferenciados, denominados de ativos específicos.

As redes organizacionais no SAL apresentam elos verticais e horizontais. Os verticais correspondem a relações entre produtores/beneficiadores com empresas fornecedoras de insumos e equipamentos, de um lado e de produtores/beneficiadores com comerciantes, distribuidores e consumidores finais, de outro. No relacionamento horizontal, são observadas exclusivamente as interações entre produtores/beneficiadores por meio de ações de associativismo e cooperativismo, como explicado por Lins (2006) na estruturação de cooperativas de beneficiamento dos mariscos. Tal procedimento se deu pela precariedade de infra-estrutura para o beneficiamento e a armazenagem dos produtores. Salienta-se que as carências possibilitaram o surgimento de “atravessadores” e intermediários que obtêm maiores ganhos que os produtores.

Por esses exemplos e pelos exemplos do condado de Lancaster Country, na Pennsylvania, EUA; da comunidade Menonita, do Paraguai; das atividades nas comunidades de Castro, Carambeí e Arapoti, no Paraná, e de outras em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul, o associativismo e a produção leiteira são lados da mesma moeda e caminham juntos (Carvalho, 2005a).

## **2.5 Redes organizacionais**

O referencial teórico sobre as redes organizacionais é estruturado em quatro subtópicos. O primeiro diz respeito às discussões sobre as redes organizacionais na teoria organizacional (TO) a partir de fatores inerentes à competitividade e ações cooperativas entre organizações. Em um segundo momento, serão cotejadas as duas vertentes paradigmáticas das redes organizacionais, nomeadamente a de viés técnico-econômico e a histórico-cultural. O terceiro subtópico detalha de modo específico o paradigma técnico-

econômico com ênfase nas discussões dos distritos industriais, aglomerados e *clusters*, e as questões teóricas da teoria dos custos de transação e teoria da agência. Finalmente, o último subtópico detalha os termos do paradigma histórico-cultural das redes organizacionais, focado no capital social.

### **2.5.1 Considerações iniciais**

As redes organizacionais têm demonstrado sua emergência como tema na teoria das organizações (TO) por apresentar uma abordagem sobre novos arranjos organizacionais e vínculos estreitos com áreas do conhecimento, como antropologia, sociologia, economia e política.

Cândido & Abreu (2000) afirmam que a aplicação das redes organizacionais no ambiente empresarial advém de dois fatores básicos: o primeiro é o aumento da competitividade e o acirramento da concorrência, e o segundo, o entendimento de que ações isoladas das organizações inviabilizam sua sobrevivência e seu desenvolvimento. Ainda, completam os autores, as contingências vivenciadas e o ambiente vinculam os objetivos individuais e organizacionais em ações de ajuda mútua, compartilhamento e integração dos indivíduos e atores sociais, por suas características sociais de relacionamentos e cooperação.

As redes redefinem novos arranjos organizacionais adaptáveis e flexíveis, contrapondo-se aos modelos burocráticos clássicos, às hierarquias verticalizadas e inflexíveis que, na visão de Kallinikos (2004), problematizam um dualismo entre a abordagem modernista e a pós-modernista, ou entre o racionalismo instrumental e o racionalismo substantivo. A postura pós-modernista na teoria das organizações é caracterizada por princípios de ruptura e descontinuidade, o que redireciona as formas de análise e interpretação das organizações. O modelo pós-modernista é mais adequado para explicar as novas formas organizacionais, centrado no comportamento social contemporâneo e

questionador do modelo burocrático tradicional, construindo, assim, um referencial próprio.

A inserção do ambiente na TO se deu a partir da abordagem sistêmica de Bertalanfy, ao entender a organização como um sistema aberto que importa e exporta recursos e informações do ambiente, fonte de *inputs* para a sua sobrevivência, mudança, adaptação e desenvolvimento. Posteriormente, a abordagem das contingências refuta uma única e verdadeira forma eficiente e eficaz de arranjo organizacional, sendo este definido pela incerteza das tarefas, a tecnologia, a dimensão da organização e o tipo de estratégia adotada, como, ainda, as variáveis sociais, políticas, econômicas, tecnológicas, culturais e legais do ambiente organizacional influenciando-a, ao mesmo tempo em que as organizações influenciam o ambiente (Sanabio et al., 2005b).

A partir do objeto de pesquisa a ser elaborado, eminentemente redes organizacionais horizontais estruturadas por pequenos produtores rurais, algumas considerações conceituais e de tipologia serão mencionadas.

Amato Neto (2005<sup>22</sup> apud Souza, 2005), define rede como o agrupamento de empresas cujo objetivo é fortalecer cada um de seus participantes. O conceito remete ao viés econômico e de interação entre empresas para superar o aumento da concorrência e da competitividade, em arranjos verticais e horizontais de redes, nos casos específicos dos aglomerados produtivos, *clusters* e arranjos produtivos locais (APLs).

A inserção das empresas de médio e pequeno porte em redes organizacionais é classificada, por Olave & Amato Neto (2005), a partir da compatibilização de suas estratégias e necessidades, sendo:

---

<sup>22</sup> AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2005.

- a) inserção das empresas em ambientes para a melhoria dos instrumentos de gestão;
- b) inserção das empresas em aglomerados e pólos, estimulando ações coletivas;
- c) inserção das empresas em pólos que privilegiem ações de complementaridade mútua, diminuindo as assimetrias e as relações de dependências e
- d) inserção das empresas em ambientes de tecnologia de ponta, em condições propícias ao desenvolvimento e ao investimento tecnológico.

A questão é potencializada pelo processo de globalização e pela difusão de tecnologias de informação e comunicação (TICs), determinando inovações constantes para as organizações, em tempo cada vez mais curto. Também, pode-se explicar que, por fatores econômicos, são formatados outros arranjos, como *holding*, alianças estratégicas e terceirização.

A orientação estratégica no contexto das redes organizacionais é apresentada por Cassaroto Filho & Pires (2001), ao discutirem duas tipologias de redes. A primeira, intitulada de rede *topdown*, é aquela na qual as empresas participantes são dependentes da empresa-mãe, em situações de pouco ou nenhum poder e influência. A segunda, intitulada de rede flexível e inspirada na região italiana da Emilia Romagna, apresenta uma configuração do tipo consórcio, em que as empresas produzem ou comercializam bens e serviços de modo flexível, agregando valor, com autonomia individual e interdependência coletiva.

A questão das vinculações horizontais nas redes organizacionais é enfatizada por Hardy et al. (2003), por se tratarem da união de organizações que guardam as características básicas de interdependência, autonomia e

flexibilidade. A interdependência se dá pela relação de cooperação e colaboração para atingir o objetivo proposto. Não havendo, então, relações de subordinação, cada organização mantém sua autonomia. As estruturas são flexíveis, em comparação com as hierarquias tradicionais e burocráticas. Sendo assim, fica estabelecida uma rede de compromissos e contratos entre as organizações que irá demandar um processo de governança corporativa para gerir as ações intra-organizacionais, com implicações na Teoria da Agência. Não se trata, única e exclusivamente, de fatores vinculados aos custos de transação, mas, enfaticamente, do estabelecimento de padrões de comportamento e relacionamento. Ainda segundo Hardy et al. (2003), é importante salientar que, ao estabelecer padrões para balizar o relacionamento interorganizacional, constroem-se mecanismos éticos e de responsabilidade legal em ambientes participativos e de diálogos cognitivos, com a participação dos interessados, mesmo aqueles com poder restrito para discutir suas posições e reivindicações.

### **2.5.2 Paradigmas de redes organizacionais**

Souza (2005), ao abordar as pesquisas teóricas no estudo das redes organizacionais com ênfase na cooperação entre empresas, menciona o trabalho de Vizeu (2003). Este analisa a produção científica nacional e identifica duas abordagens epistemológicas polares e distintas. A primeira, de orientação técnico-econômica, é vinculada à tradição americana, e a segunda, partindo de uma abordagem histórico-cultural, está associada aos movimentos fenomenológicos dos distritos italianos. Ressalta ainda Vizeu (2003) que as abordagens técnico-econômicas prevalecem na orientação da produção científica.

A construção teórica considera as duas vertentes principais da atual sociologia, segmentada entre fenomenologia e o funcionalismo, conforme os ensinamentos de Burrell & Morgan (1979) e de Habermas (1987). O

funcionalismo trabalha as questões objetivas e passíveis de quantificação em ambiente técnico e econômico, melhor explicado nas organizações. No entanto, a fenomenologia trata de um contexto social e subjetivo, especificamente qualitativo e de investigação cultural. Os fatores econômicos são analisados, porém, de modo secundário, por serem reflexos dos processos sociais e culturais, dimensões que extrapolam as realidades concretas na opinião de Vizeu (2003). A presente polaridade das abordagens funcionalista e fenomenológica está demonstrada no Quadro 1.

QUADRO 1: Polaridades epistemológicas: funcionalista e fenomenológica.

<b>Orientação Características</b>	<b>Técnico-econômica Funcionalista</b>	<b>Histórico-cultural Fenomenológico</b>
<b>Pressuposições relativas à ciência social</b>	<b>Objetivista:</b> Ontologia realista Epistemologia positivista (empiricista) Visão determinista da natureza humana Foco em metodologias nomotéticas	<b>Subjetivista:</b> Ontologia nominalista Epistemologia antipositivista Visão voluntarista da natureza humana Foco em metodologias ideográficas
<b>Esfera de mundo privilegiada na investigação</b>	Mundo objetivo	Mundo subjetivo e mundo social
<b>Interesse de pesquisa</b>	Técnico	Compreensivo
<b>Formato de ciência</b>	Empírico-analítico (modelo de ciências naturais)	Histórico-hermenêutico
<b>Orientação racional pressuposta no comportamento social</b>	Racionalidade cognitivo-instrumental	Racionalidades de cunho intersubjetivo
<b>Principal dimensão social focalizada na investigação</b>	Dimensão econômica	Dimensão cultural

Fonte: Vizeu (2003).

A abordagem técnico-econômica é lastreada pela visão utilitarista do modelo adotado pela sociologia americana, sendo central a questão da eficiência econômica, configurada na ampliação da competitividade das organizações e das redes de organizações pelo aumento de competência e produção em correlata diminuição dos custos. A Teoria dos Custos de Transação de Williamson e a Teoria de Dependências de Recursos de Hamel são referências conceituais.

Porém, a abordagem histórico-cultural, notadamente fenomenológica, critica os aspectos funcionalistas técnico-econômicos a partir de considerações políticas, sociais e culturais para explicar o funcionamento e o desenvolvimento das redes. São precursores da presente abordagem o capital social, os postulados de Putman e a especialização flexível de Piore & Sabel (Souza, 2005).

Idêntica posição é defendida por Alvarez et al. (2004) quando afirmam que as discussões na literatura internacional e nacional apresentam duas linhas básicas de pesquisa. A primeira é associada às áreas de economia, estratégia empresarial e teoria da organização, entendendo as redes como forma de governança ou de organização e coordenação. A segunda linha básica de pesquisa é derivada da sociologia, com preocupações explicativas das redes como fenômeno social. Os autores, mencionando Jones et al. (1997)<sup>23</sup>, compatibilizam as duas vertentes de pesquisa na Figura 4. As condições estruturantes são fatores emergentes para a configuração das redes organizacionais em ambiente social e econômico competitivo. Os mecanismos de controle social são característicos do tecido social, norteadores da sociedade e da comunidade. O entrelaçamento social é o mecanismo de interação dos dois pólos, sendo mensurado a partir da densidade de relações e inter-relações dos agentes e atores da rede.

---

<sup>23</sup> JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATI, S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Journal*, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

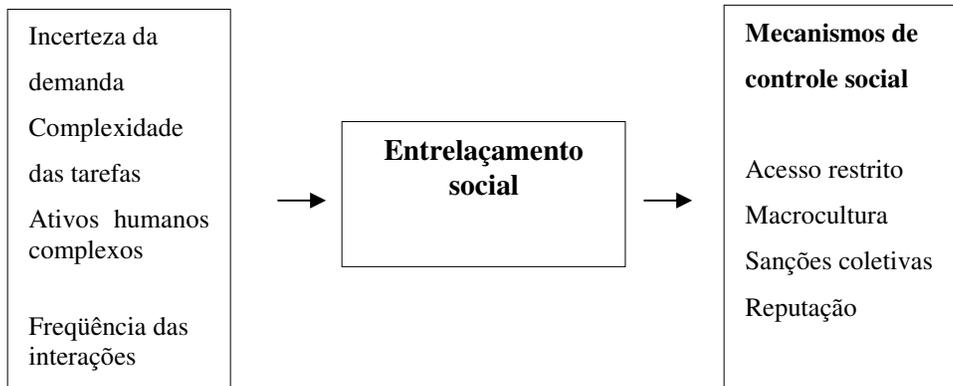


FIGURA 4: Condições estruturantes dos mecanismos de controle das redes.  
 Fonte: Adaptado de Jones et al. (1997).

Macías (2002) e Garcia & Méndez (2004) concordam com as afirmativas de Vizeu (2003) referentes ao enfoque dos trabalhos científicos sobre redes organizacionais na literatura internacional, por privilegiarem os enfoques técnico-econômicos. Cita, como exemplo, os casos no México e na América Latina, decorrentes da crise do paradigma taylorista-fordista em pesquisas das “vias” de aproximação entre agentes econômicos e empresários. A primeira via, intitulada de “alta”, foi lastreada por modelos paradigmáticos econômicos, entre eles o modelo japonês de produção e o modelo *just in time*<sup>24</sup>, utilizados por grandes empresas para a contratação das pequenas empresas ou redes de pequenas empresas para alavancar o desenvolvimento e a economia de escala. A segunda via, denominada de “baixa”, reconhecia o nível de informalidade e confiança mútua entre as empresas, notadamente em redes

<sup>24</sup> O *Just in Time* (JIT) surgiu no Japão em meados da década de 1970. Sua idéia básica e seu desenvolvimento foram creditados à Toyota Motor Company, a qual buscava um sistema de administração que pudesse coordenar a produção com a demanda específica de diferentes modelos e cores de veículos com o mínimo atraso. Contudo, o JIT é muito mais do que uma técnica ou um conjunto de técnicas de administração da produção, sendo considerado como uma completa “filosofia”, a qual inclui aspectos de administração de materiais, gestão da qualidade, arranjo físico, projeto do produto, organização do trabalho e gestão de recursos humanos.

organizacionais de pequenas empresas, evidenciando comportamentos sociais e regionais entre os empresários, em lógica conceitual que não obtenha amparo teórico e explicações satisfatórias em modelos meramente econômicos.

Na continuidade do texto e dentro dos objetivos propostos para o estudo, serão descritos os referenciais teóricos técnico-econômicos (distritos industriais, aglomerados, *clusters* e arranjos produtivos locais, teoria dos custos de transação e teoria da agência) e histórico-culturais (capital social) das redes organizacionais.

### **2.5.3 Referenciais técnico-econômicos das redes organizacionais**

#### **2.5.3.1 Distritos industriais, aglomerados e *clusters***

As abordagens radicais que estudam as novas formas organizacionais e territoriais envolvendo as MPEs fazem parte da denominada especialização flexível pela suas características de dinamismo e agilidade de adaptação às demandas de mercado, constituindo, assim, um novo modelo de desenvolvimento industrial. Associado ao fato, os êxitos das experiências da Terceira Itália, na Alemanha e na França reforçam a questão (Baptista, 1999).

Porém, o conceito de especialização flexível foi introduzido por Alfred Marshall, na metade do século XX, quando estudou os distritos industriais ingleses, ressaltando pontos como territorialização, firmas especializadas, mercado de trabalho qualificado e cooperação.

Marshall concebeu o aglomerado industrial como aquela concentração de médias e pequenas empresas que, a partir de condições físicas especiais, atraem um conjunto de operários especializados, aumentando o nível e o tempo de qualificação da mão-de-obra. Tal proximidade de pessoal traz vantagens competitivas às empresas fixadas em determinado local, pelo domínio dos “segredos” da profissão e pela absorção dos aperfeiçoamentos tecnológicos e organizacionais (Marshall, 1996).

Ainda, com o processo de desenvolvimento localizado das empresas, são agregados instrumentos e matérias-primas para a região, facilitando, assim, a comercialização dos produtos e uma economia de escala dos materiais. Associado a esse fato, o aumento da produção das empresas viabiliza também uma economia de escala de equipamentos e maquinaria. Isso representa a incorporação por empresas especializadas em determinados processos produtivos do uso de equipamentos e tecnologias contínuas, mesmo que isso implique em elevado custo de aquisição e depreciação.

Para Marshall (1996), a principal vantagem da indústria especializada é motivada pelo oferecimento de um mercado constante de mão-de-obra especializada, em amplo processo de cooperação envolvendo todas as forças sociais e econômicas. A cooperação entre as empresas localizadas nos distritos industriais causa forte economia de mão-de-obra, de maquinaria e de materiais. Portanto, os distritos são entidades sócio-territoriais, naturais e historicamente determinadas, formadas por uma comunidade de pessoas e um conjunto de empresas que se interpenetram no curso de suas vidas (Beccattini, 1989<sup>25</sup> apud Baptista, 1999), incorporando um sistema homogêneo de valores e instituições que permeia as regras existentes.

Para Aoki (1991), Siffert Filho (1994) e Sabel (1993), os estudos sobre os distritos industriais de Marshall contribuíram para abordagens que ultrapassam os aspectos meramente econômicos e financeiros. A constituição dos distritos atrai recursos humanos qualificados e adaptados ao tipo de empreendimento local, o que, em tese, aumenta a produtividade e a competitividade. Além disso, estimula também o empreendedorismo, classificado como “puro”, pois o trabalho parcial ou realizado domesticamente é plenamente aceitável e recomendado nesses aglomerados de empresas.

---

<sup>25</sup> BECCATTINI, G. Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico. *Stato e Mercato*, Firenze, n. 25, p. 111-128, apr. 1989.

Ainda de acordo com os autores, uma das características marcantes dos distritos industriais de Marshall diz respeito à organização da produção, não baseada em pressupostos exclusivos de mercado, como, por exemplo, as estratégias de concorrência de preços, mas em relações de cooperação e troca intensiva de informações sobre o mercado externo.

O aspecto da cooperação é determinado por uma construção sociológica relativa às normas e comportamentos coletivos de procedimentos. Tal construção é entendida como pré-condição de convívio mútuo, desde que resguardada a autonomia de cada um dos integrantes do aglomerado. Em tese, são estabelecidas, no distrito industrial marshalliano, relações de reciprocidade e de amizade, seja dos empreendedores entre si, seja entre empreendedores e colaboradores.

Porter (1999a), apesar da ampla repercussão de suas idéias no meio empresarial, é considerado um autor polêmico, no âmbito acadêmico, por suas posições prescritivas e instrumentais, tendo contribuído para a discussão e para o entendimento dos aglomerados produtivos e as configurações dos *clusters*.

Porter (1999b) afirma que o mapa econômico do mundo é dominado por *clusters*, que são aglomerados de empresas em uma região com êxito em determinado setor de atividade. Para o autor, os *clusters* criam vantagens competitivas duradouras, pois, em uma economia globalizada, os fatores locais, como relacionamento, conhecimento e motivação, são decisivos. Por isso, concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir. As explicações de Porter (1999b) também levam em conta que, quando a competição era impulsionada pelos custos dos insumos, as regiões com meios de transporte ou mão-de-obra baratos e abundantes eram detentoras de vantagens competitivas duradouras. Porém, a concorrência mudou. As desvantagens competitivas dos altos custos dos insumos foram suplantadas pela capacidade da sua aquisição ao redor do mundo. Sendo assim, o mais importante na

competição é o uso inovador e tecnológico dos insumos e processos, profetizava o autor.

A localização geográfica em uma economia globalizada é uma vantagem competitiva por causa das intensas relações entre as empresas e entre as empresas e o ambiente dos *clusters*. Ainda, nos aglomerados produtivos, acontece tanto a promoção de mecanismos de concorrência quanto de cooperação, o que se dá, por um lado, pela existência de competição para reter e aumentar os clientes e, por outro, pelo processo de cooperação entre as próprias empresas ou entre empresas afins e instituições locais. Em tese, os *clusters* afetam a capacidade produtiva das empresas porque:

- a) aumentam a produtividade das empresas na região;
- b) indicam os tipos de inovação para sustentabilidade do crescimento da produtividade e
- c) estimulam a formação de novas empresas, fortalecendo os *clusters*.

Porter (1999a) ensina que os *clusters* são fundamentais para uma melhoria da competitividade de empresas que participam de aglomerados pelo acesso facilitado à mão-de-obra, a fornecedores, a informações especializadas de atividades correlatas, a instituições e a bens públicos, o que gera a melhoria de motivação e facilita a avaliação de desempenho.

Para o autor, ter cobertura mundial não apenas dá à empresa acesso a novos mercados e recursos especializados, como também abre novas fontes de informações para estimular o desenvolvimento de produtos futuros. Também amplia opções de ações estratégicas e contramovimentos que a empresa possa tomar para competir com seus concorrentes locais ou internacionais. Porém, junto com todas essas novas oportunidades, vem também o desafio de

administrar a estratégia, a organização e as operações que são, por natureza, mais complexas, diferentes e incertas.

Em A vantagem competitiva das nações, Porter (1993) apresenta as conclusões de um estudo realizado, durante quatro anos, em dez nações comercialmente líderes, ficando claro que a competitividade de uma nação depende muito mais da capacidade de seus setores industriais para inovar e se modernizar, respondendo a pressões e desafios da concorrência, do que de incentivos, como taxas de juros, taxas cambiais e economias de escala. Adicionalmente, diferenças de valores, culturas, estruturas econômicas, instituições e histórias também contribuem para a vantagem competitiva de uma nação.

Esse enfoque conceitual expõe quatro aspectos básicos do ambiente que determinam tais vantagens competitivas para as organizações e as empresas, os quais, operacionalizados simultaneamente, criam condições para a formação e o desenvolvimento de *clusters* em determinadas regiões. São eles:

- a) estratégia, estrutura e rivalidade;
- b) condições de demanda;
- c) condições de fatores e
- d) setores industriais correlatos e de apoio.

Quanto à estratégia, à estrutura e à rivalidade, Porter (1999b) afirma que as circunstâncias e o contexto nacionais criam fortes tendências sobre como as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como sobre qual tipo de rivalidade doméstica ocorrerá. Os sistemas gerenciais devem se adequar às preferências dos mercados, tornando-se, assim, eficazes.

A demanda local ou doméstica é central na criação de vantagens competitivas para as empresas. Clientes sofisticados e com demandas específicas

determinam mecanismos de antecipação às rivais e criam outros mercados consumidores (condições de demanda).

Nas condições de fatores, os fatores clássicos (produção, mão-de-obra, terra, recursos naturais, capital e infra-estrutural) não são mais considerados importantes na criação de vantagem competitiva. Hoje, consideram-se a especialização da mão-de-obra e uma sólida base científica e importante.

A presença de setores industriais correlatos e de apoio cria uma vantagem competitiva, pois permite que clientes e fornecedores dividam informações importantes sobre mercado e tecnologia, possibilitando o desenvolvimento de recursos mais adaptados e avançados do que os concorrentes. Essa sinergia, na visão de Porter (1993), somente é alcançada pela proximidade física entre cliente e fornecedor, e pela existência da intenção de ambos em criar elos e se ajudar mutuamente.

Na análise porteriana, o papel do governo é o de ser desafiador e catalisador, visando encorajar as empresas a tomarem atitudes, em alguns casos, drásticas, para melhorar seus níveis de desempenho. Exemplos de tais atitudes são: focar no desenvolvimento de setores específicos, incentivar os processos de inovação gerencial e tecnológica, utilizar estratégias de alianças e parcerias, entre outras (Porter, 1993).

O interesse gerado por estudos sobre aglomerados produtivos é decorrente das constantes mudanças no ambiente econômico mundial. As análises de territorialidade, inovação e vantagens competitivas, tendo por foco ações concretas de aglomerados locais de empresas em diversas regiões e países, são provenientes das mudanças de paradigma e do esgotamento do modelo fordista, precursor da produção em massa. O foco agora passa a ser direcionado para arranjos organizacionais, empresas lastreadas pela desverticalização e aglomerados espaciais de empresas.

Passíveis de fortes críticas, os pressupostos teóricos de Porter são confrontados com os argumentos de Aktouf (2002). Para esse autor, ao se estudarem arranjos produtivos ou aglomerados industriais, são referenciados postulados teóricos orientadores que buscam definir um elenco de ações que valorizam a adequação das organizações e dos gestores às condições ambientais e macroeconômicas, visando um posicionamento competitivo nesse ambiente. Para tanto, demandam-se várias informações e decisões objetivas para uma possível escolha de alternativas ideais para uma atuação positiva de competitividade. As orientações teóricas são prescritivas e positivistas, para atingir a maximização econômica obtida pela crença das vantagens competitivas. Trata-se de um tipo especial de dogma que padroniza o pensamento e as ações dominantes entre gestores e definidores de políticas econômicas, na qual o estudo e a pesquisa sobre arranjos são questões estratégicas e de competição (Aktouf, 2002).

Indiscutivelmente, o referencial teórico de Porter retrata o posicionamento de um “guru da administração” que nem é um tecnólogo puro, nem um cientista social. Isso favorece o surgimento de soluções a priori e ligações preocupantes entre teoria e serviços de consultoria.

As críticas aos modelos teóricos de Porter são constantes, destacando-se as de Knight (1992<sup>26</sup> apud Aktouf, 2002), que aponta erros e falhas científicas e epistemológicas, tais como:

- um positivismo excessivo como método científico para a formulação dos pressupostos, o que é próprio das ciências naturais, e não das ciências sociais;

---

<sup>26</sup> KNIGHTS, D. Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management. *Academy of Management Review*, v. 17, n. 3, p. 514-536, jul. 1992.

- as atitudes de gestão, de planos e da definição de estratégias são motivadas por ações e decisões de sujeitos, não se tratando de figuras inertes e programadas.
- as definições teóricas são vinculadas a metanarrativas objetivas e universais no âmbito macroeconômico e de uma elite dominante (grandes corporações), sem que sejam considerados aspectos das realidades locais, tanto econômicos ou organizacionais;
- utilização de procedimentos positivistas universais para controle do ambiente, do Estado, dos concorrentes, das incertezas, etc.;
- postulados genéricos, tais como: se todas as empresas utilizassem as ditas vantagens competitivas com êxito, outras empresas não poderiam obter tais vantagens competitivas, tendo por consequência uma autodestruição;
- as abordagens teóricas gerencialistas são centradas no processo de decisão e na perícia dos gestores, sem levar em consideração aspectos culturais e de poder das organizações e da sociedade;
- os jogos de poder entre organizações são executados em um mundo de neutralidade plena, de modo igualitário e objetivo.

A questão dos aglomerados, *clusters* e dos arranjos produtivos é abordada teoricamente pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), no programa de Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. A literatura econômica tradicional faz referência às empresas, em termos de setores, complexos industriais, cadeias produtivas e outros, atribuindo relevância mínima à localização das mesmas (Cassiolato & Szapiro, 2002). Porém, o surgimento de aglomerados empresariais eficientes e competitivos no Vale do Silício, EUA e na Terceira Itália, Itália, traz de volta à discussão a eficiência dos aglomerados produtivos localizados em um

determinado espaço territorial, como os estudos de Marshall sobre distritos industriais no século XIX, na Inglaterra.

Atualmente, a literatura econômica e suas diversas escolas de pensamento são convergentes no entendimento dos fatores subjacentes ao aprimoramento do desempenho competitivo das empresas, centrados não apenas na empresa individualmente, mas, fundamentalmente, nas relações entre as empresas e entre as instituições de apoio e fomento dentro de um espaço geográfico delimitado (Lastres et al., 1998). Salientam os autores que os fatores locais são importantes para o crescimento das organizações e para o aumento da capacidade inovativa, demandando reinterpretções da especialização e competitividade nas novas perspectivas da inovação e interação, quando, por exemplo, políticas públicas desenvolvimentistas são adotadas tendo por objeto de ação e unidade de análise os aglomerados.

Inegavelmente, as pesquisas e os estudos sobre os aglomerados ficaram mais articulados ao longo dos anos, quando passaram a focar a cooperação entre os agentes da cadeia produtiva como elemento central. Porém, mesmo com a ênfase no processo colaborativo, Porter (1999a) teoriza sobre *clusters*, atribuindo um peso substantivo à rivalidade e à concorrência entre as organizações como indutores da competitividade, alertam Cassiolato & Szapiro (2003).

A maior parte da literatura sobre aglomerados é baseada em explicações das experiências em países desenvolvidos, as quais são estendidas para os países em desenvolvimento. Isso provoca, em diversos casos, distorções e inadequações nem sempre percebidas imediatamente. Schmitz & Nadvi (1999<sup>27</sup> apud Cassiolato & Szapiro, 2003), demonstram haver, nos países em desenvolvimento, definições simplificadas e operacionais, entendidas apenas por

---

<sup>27</sup> SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering e industrialization: introduction. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1627-1650, 1999.

concentrações espaciais e setoriais de organizações aos fatores locais para competir em mercados globalizados. No que toca a esses países, ainda, as mudanças tecnológicas são concretizadas pela mera aquisição e uso de equipamentos compartilhados, sendo a difusão tecnológica, vetor central das mudanças, seja na acumulação de conhecimento, seja na geração de inovações e de seus fatores influenciadores, incipiente.

Cassiolo & Szapiro (2003) definem arranjos produtivos como um aglomerado de agentes econômicos, políticos e sociais localizados em determinada região, que possam apresentar vínculos consistentes de cooperação, integração e aprendizagem para introdução de produtos e processos em mercados regionais, nacionais ou internacionais. Incluem-se na categoria, ainda, empresas fornecedoras de insumos, equipamentos, serviços especializados, distribuição e comercialização, além das variadas formas de associação e representação, bem como organismos governamentais e privados de apoio na capacitação de recursos humanos, financiamento, pesquisa e desenvolvimento, entre outros. Porém, salientam os autores, em casos especiais, esses arranjos não são suficientemente estruturados para caracterização de um sistema.

Para tanto, e associados aos aspectos de inovação, são conceituados os arranjos e sistemas produtivos locais (ASPL), o que possibilita a compreensão do processo de inovação para diferentes países e regiões, por levar em conta seus processos históricos específicos e desenhos políticos institucionais particulares. O referencial permite o estudo do processo inovativo em níveis diferentes e específicos. As bases das referências estão pautadas em conceitos fundamentais de aprendizagem, interação, competências e cooperação, com ênfase significativa em aspectos regionais e locais. A consequência é o reconhecimento dos estímulos aos diversos processos de aprendizagem e de difusão de conhecimento, além da diversidade da aplicação de políticas de fomento. Por outro lado, o conceito de ASPL permite caracterizar os aglomerados produtivos

que envolvam produtores, fornecedores, clientes, organizações criadoras de conhecimento e outras que, conjuntamente, tenham potencial para criar e adicionar valor (Cassiolo & Lastres, 1999; Lastres et al., 1998).

Salienta-se que a abordagem sobre aglomerados produtivos, na visão dos autores, permitirá uma visão evolucionista sobre inovação e desenvolvimento tecnológico, sendo:

- a) a inovação e o desenvolvimento tecnológico são fundamentais para o crescimento das regiões, instituições e organizações, e não um recurso marginal ou secundário;
- b) a inovação é um processo de aprendizado que sofre interferências na sua dinâmica a partir de formatos institucionais e de determinadas organizações participantes, ou não, do desenvolvimento;
- c) a constatação de que, em redes de organizações, existem diferenciações entre os agentes no que tange ao seu processo de aprendizagem;
- d) o processo de inovação e desenvolvimento tecnológico difere de região para região, por questões econômicas, sociais e institucionais;
- e) a inovação requer a proliferação de conhecimentos pela utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC) e pelos primordiais conhecimentos tácitos peculiares de cada região.

A questão conclusiva para Lastres et al. (1998) sobre aglomerados, *clusters* e arranjos produtivos configura-se, contemporaneamente, pelos seguintes atributos:

- a) proximidade geográfica;
- b) especialização setorial;

- c) participação de pequenas e médias empresas, na sua maioria;
- d) colaboração intensiva entre as organizações;
- e) processo competitivo baseado em inovação;
- f) confiança como fator social e cultural;
- g) apoio de organizações para serviços comuns;
- h) apoio financeiro e de capital;
- i) apoio de governos estaduais e locais.

### **2.5.3.2 Teoria dos custos de transação e teoria da agência**

A teoria de custos de transação (TCT), dentro da abordagem institucionalista da TO, refere-se às transações interorganizacionais. Trata dos resultados na busca pela diminuição dos custos de transação por meio de arranjos e estruturas organizacionais envolvendo a firma, o mercado e as redes organizacionais, objetivando maior eficiência produtiva que reflete nos padrões de conduta dos agentes e na coordenação das atividades econômicas (Williamson, 1985).

O comportamento dos agentes baseia-se na racionalidade limitada (Simon, 1959) e na condição de oportunismo. A racionalidade limitada é caracterizada quando os agentes econômicos, na tomada de decisão, não dispõem de todas as informações relevantes e quando, na sua essência, não buscam necessariamente a maximização dos resultados, mas sim uma racionalização da decisão dentro dos seus conhecimentos e valores. Sendo assim, nas limitações máximas da racionalidade, os agentes econômicos são incapazes de prever e estabelecer medidas preventivas que possam ocorrer frente à realização de alguma transação econômica futura, na qual as partes contratantes possam garantir os compromissos estabelecidos, além de se precaver contra fatores “oportunistas” dos contratantes (dolo, ocultação ou manipulação de informações visando obter ganhos) e contra as “incertezas” dos

contratos estabelecidos. De modo específico, a questão do oportunismo da TCT se dá quando, por interesse próprio e decorrente das assimetrias de informação e sua seleção adversa e incerta, pode haver uma implicação de risco moral, tanto podendo acontecer em situações pré ou pós-contratuais. Para se salvaguardar de eventuais oportunismos, as transações devem ser monitoradas, o que onera os custos de transação. Uma das implicações do oportunismo é que contratos complexos são necessariamente incompletos. Assim, a confiança entre as partes não pode ser buscada só no contrato, necessitando de um arranjo organizacional que aumente a racionalidade diminuindo suas limitações, e que diminua os riscos e o oportunismo, adicionando valor à transação.

No desenvolvimento da TCT, para avaliar o relacionamento entre as organizações, tem-se a própria transação como unidade de análise. As transações interorganizacionais são decorrentes de três fatores principais:

- a) frequência: nível de internalização e recorrências das operações;
- b) incerteza e risco: determinados pelo nível de flexibilidade necessária para se lidar com eles e o aumento dos custos de transação e
- c) especificidades dos ativos: falta de alternativas para os participantes da rede organizacional, o que gera uma situação de imobilismo, levando, assim, à dependência bilateral. Tal procedimento determina o tipo de coordenação necessária, pois, quanto maior a especificidade, maior a rigidez da estrutura, exigindo-se verticalização e hierarquia e, quanto menor a especificidade, maior a flexibilidade, exigindo-se coordenação em redes. Estas podem ser geográficas, relacionadas a ativos dedicados (produção e investimentos direcionados para atender a determinadas transações), podem ser de natureza física (envolvendo equipamentos com características específicas para a transação), relacionadas à marca,

capital e risco (envolvida no uso da marca), relacionadas aos equipamentos ou ligadas ao capital humano (Williamson, 1985).

Para Williamson (1985), os custos de transação que afetam diretamente o desempenho das organizações participantes são formados pelos gastos para planejar, adaptar e monitorar interações entre os agentes, a fim de garantir o cumprimento dos contratos implícitos e explícitos de maneira satisfatória entre as partes. Podem ser de dois tipos: *ex-ante*, custos de negociação e salvaguarda de acordos, sendo maiores quando é difícil determinar as pré-condições da transação, ou *ex-post*, custos de adaptação das contingências das transações. Estes podem advir: de má adaptação (quando surgem eventos inesperados que comprometem o bom andamento da transação), de realinhamento (para renegociar e/ou corrigir desempenho), de montagem e manutenção de estruturas de gestão (para gerenciar eventuais disputas) e de comprometimentos e garantias contra oportunismos.

A TCT visa criar estruturas contratuais e de gestão explícitas ou implícitas que diminuam os custos de transação e os conflitos. Essas estruturas têm propriedades associadas a mecanismos de incentivo e controle de comportamento, apresentando flexibilidade e adaptabilidade (Williamson, 1994).

Seja qual for o tipo de transação entre organizações, a utilização de estruturas de gestão para os contratos estabelecidos é recomendada. O instituto de governança corporativa é um instrumento que regula as transações entre as organizações, tanto para minimizar os custos de transação, como, ainda, para controlar os comportamentos individuais e organizacionais, para flexibilizar as relações e adaptar possíveis discrepâncias ao longo da execução dos contratos.

Para Matias-Pereira (2007), o termo governança não possui uma única definição, característica comum aos conceitos de ciências políticas. Seu

entendimento varia em função do autor, nacionalidade, orientação ideológica e ênfase a um ou outro elemento.

No entanto, para o autor, a governança, em sentido amplo, é definida por um processo complexo de tomada de decisão relacionado à legitimidade do espaço de governança, à repartição do poder entre os que governam e aqueles que são governados, aos processos de negociação entre os agentes sociais (os procedimentos, as práticas, a gestão das interações, aos sistemas de regulação, ao estabelecimento de redes e os mecanismos de coordenação), à descentralização da autoridade e às funções ligadas ao ato de governar.

A governança ultrapassa aspectos eminentemente operacionais e de mecanismos tradicionais de articulação de interesses entre os que governam e aqueles que são governados e o dos grupos de pressão, quando da inclusão de redes sociais informais, advindos de fornecedores, famílias, gestores, associações.

Os princípios norteadores da governança, para Matias-Pereira (2007), são: relações éticas, conformidades de procedimentos, transparência das ações e prestação de contas responsável. As relações éticas entre os agentes é um fator potencializador da governança e um fortalecimento das organizações, pois, entre outros aspectos, democratiza e aumenta o acesso à informação, tornando os negócios mais visíveis e possibilitando o acompanhamento mais de perto das ações pelos interessados e pela comunidade ou sociedade. A conformidade dos procedimentos, para o autor, diz respeito ao estabelecimento de regras e contratos formais ou informais que regulam as ações e as interações entre os agentes. No fortalecimento das relações entre os agentes, é fundamental que as informações geradas sejam confiáveis, completas, objetivas e relevantes. O acesso às informações deverá ser facilitado e de fácil compreensão, utilizando os meios disponíveis e adequados ao público alvo. Ainda, a transparência, um dos princípios básicos da governança, demanda respostas sistemáticas e periódicas a

possíveis consultas dos agentes. Os gestores têm por atributo prestar contas da sua atuação para aqueles que os elegeram e responder, na sua integridade, pelos seus atos ou atitudes. Os eventos e instrumentos relativos à prestação de contas incluem os demonstrativos contábeis e financeiros, os relatórios de gestão, orçamentos e reuniões com órgãos deliberativos e fiscais no âmbito da organização.

Child & Rodrigues (2003) discutem as questões da governança corporativa na forma de monitoramento dos agentes, para redução do oportunismo e das incertezas das transações entre organizações. Argumentam que a governança corporativa deve estar centrada na segurança de que os gestores conduzam a organização de forma que seja correta e que proporcione retorno para os seus investidores e financiadores, implicando em conduta ética e competente dos gestores.

Tradicionalmente, o tema de governança é vinculado às relações diretas entre agentes externos (proprietários, acionistas e *stakeholders*) e os gestores corporativos (primeira agência de relacionamento). Tais discussões têm ignorado amplamente o relacionamento da segunda agência, aquela entre o gestor corporativo e os empregados, incluindo os gerentes médios, que executam planos e políticas. Na dupla agência, a ligação entre o gerenciamento corporativo e os empregados é tão problemática quanto entre os gerentes e os principais agentes externos. Se os gestores não conseguem obter a boa vontade dos empregados para que estes envidem seus melhores esforços e contribuições de modo que a companhia atinja suas metas, o desempenho será comprometido e, com isso, os interesses dos agentes externos.

A partir do surgimento de novas formas organizacionais (alianças estratégicas, redes de empresas, *clusters*, etc.) ocorrem mudanças nas transações e interferências nos custos de transação. Isso faz surgir a demanda por uma nova governança corporativa (múltipla agência), com atribuições de gerenciar as diferenças de contextos (culturais, legais e sociais), as divisões entre

proprietários e gestores, as constantes negociações em redes flexíveis e as interferências de agentes sociais e políticos.

Para Williamson (1999), a firma não é uma função da produção, mas, sim, uma forma alternativa e eficiente de organização, uma das possíveis estruturas de governança. Incentivo, controle e adaptabilidade são atributos importantes na determinação de estruturas eficientes de governança tendo, na última, o atributo central. Assim, há três formas de governança, cada uma associada a um tipo de contrato:

- a) governança via mercado: que utiliza os sistemas de preços e os contratos clássicos, incentivos maiores e controle mínimo;
- b) governança hierárquica ou de integração vertical: que internaliza determinadas atividades e é regida por contrato relacional, possibilitando ajustes frequentes, grande controle e incentivos mínimos e
- c) governança híbrida: que envolve contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos, criando uma dependência bilateral, em que incentivos e controles tendem ao equilíbrio, baseada em contrato neoclássico, que mantém a autonomia das partes.

Santos (2000a), mencionando especificamente o agronegócio, demonstra que a TCT permite construir um quadro conceitual para analisar a eficiência das relações entre os elos da cadeia do agronegócio e a coordenação competitiva do sistema como um todo, para avançar na definição de formas de organização mais adequadas e para prover a ligação entre a economia teórica, sua aplicação orientada para o estudo das organizações e instituições e de suas estratégias de ação.

O ambiente institucional afeta as transações e o sistema de governança em redes organizacionais do agronegócio, além de interferir na estruturação das organizações. Isso se dá porque as relações na agroindústria, por exemplo, a relação entre insumos e os produtores rurais, é regida por mecanismos de mercado e contrato clássicos, devido à padronização dos insumos e às características recorrentes das transações, que são intermediadas por distribuidores especializados. A difícil saída do produtor de seu ramo de atividade resulta da alta especificidade de capital humano pelo grande acúmulo de experiência (Zylberstajn, 1995).

Ressalta ainda Zylberstajn (1995) que, nas relações entre produtores rurais e a agroindústria, há grande variedade de transações. Uma delas está relacionada com a especificidade de tempo, pela alta perecibilidade dos produtos e o elevado custo de transferência do produto de um período para outro. Outra variedade de transação leva em conta o custo de transporte e a especificidade de lugar, podendo haver alto volume de transporte e valor reduzido (caso do leite *in natura*) ou a interveniência de legislação de reconhecimento de origem (caso de queijos e vinhos). As transações no agronegócio são reguladas por exigências da indústria transformadora para adequação da produção às tecnologias utilizadas no segmento de negócio.

As transações e a estrutura de governança no agronegócio podem ser produtos da própria concentração da distribuição e pelo poder das informações sobre os consumidores e suas preferências, caracterizando-se em ativo de importância central. Os distribuidores detêm, atualmente, grande poder de barganha, fator marcante nas indústrias de alimentos. A existência de inúmeros potenciais fornecedores, associada às relações entre distribuidores e consumidores, são fatores decisivos para o futuro do agronegócio (Zylberstajn, 1995).

Porém, a TCT, em especial, também é passível de críticas e ponderações. Tendo a TCT sido desenvolvida por Coase e aprimorada por Williamson, deriva da Escola Neo-Institucional da Economia, que emprega várias categorias procedentes da Escola Neoclássica Econômica, particularmente da macroeconomia, que objetivam estudos de ordenação racional da vida econômica, diferenciando entre mercado e empresa.

O instituto do contrato é central para tal abordagem teórica, pois as relações institucionais são reguladas por esse instrumento, quando existem intercâmbios e transações de ordem econômica, tanto de bens ou serviços, entre indivíduos, grupos ou organizações. Também, são os contratos que regulam, de forma explícita ou implícita, as relações entre os agentes sociais e econômicos na ditas transações. Na observação do fenômeno social e organizacional, adota-se um posicionamento metodológico intitulado de nomológico, em que a orientação à explicação causal se dá pela regularidade verificada e não pela compreensão de que possam existir determinadas transações com maior ou menor grau de eficiência a partir de contextos institucionais observados.

A abordagem da TCT, no seu processo evolutivo, não somente observa as relações de mercado e empresa, mas, atualmente, incorpora outras entidades nos “jogos de contratos”, como os governos ou organismos de cooperação e fomento, organizações do terceiro setor e, ainda, organizações classistas. Aqui são interpretadas as questões de governança, características de arranjos produtivos locais induzidos quando, em geral, organismos governamentais são fomentadores do desenvolvimento ou ocupam posição destacada de gerenciamento e organização. As questões das externalidades são ainda interpretadas, pela TCT, em viés proveniente dos efeitos diretos ou indiretos das atividades orientadas economicamente quando, na análise das relações contratuais em redes organizacionais verticalizadas, pressupõe que as especificidades dos ativos imputam transações econômicas diferenciadas.

Observa-se, ainda, que fenômenos concorrenciais são transpostos do ambiente do próprio arranjo ou aglomerado para o ambiente externo de mercado.

Rivera (1999) explica que a análise da TCT mantém seu status científico de teoria neoclássica da economia utilizando-se de um dimensionamento métrico fundamental, os custos de transação, em uma base teórica de métodos e metodologias práticas, subsidiárias para a tomada de decisão de alternativas para a estruturação das transações, tanto considerando o mercado, as empresas ou a forma híbrida.

Uma questão objetiva enfrentada pela TCT é motivada por sua concepção econômica, que traduz o aspecto racional das organizações para a obtenção de uma eficiência de mercado. A teoria neoclássica admite que o processo de eficiência constitui um indicador mensurável de rendimento, a partir de pressupostos paradigmáticos globalmente aceitos. Porém, esse nível de eficiência é questionado por Rivera (1999) pela dificuldade da sua aplicação nas organizações e pela diferença entre uma eficiência relativa e ideal que, por momentos, é intangível, e uma eficiência viável dentro de condições reais. Tais questões remetem ao dilema da abordagem institucional que assimila os modelos de interpretação dos tomadores de decisão.

Machado-da-Silva & Gonçalves (2000) demonstram que a análise do processo de mudança é função direta de uma tipologia que privilegia os esquemas interpretativos e de cognição dos indivíduos ou grupos organizacionais, dentro de valores e crenças subjacentes aos esquemas funcionais e objetivos, como um procedimento mais adequado e realista. Afirmam também os autores que a efetividade dos líderes não se constitui pela elaboração e alcance de objetivos e controle dos eventos, mas pela forma como eles interpretam e gerenciam tais eventos.

Segundo Scott (1995), adiciona-se ao modelo a análise do ambiente técnico e institucional, caracterizado pela intensiva troca de bens e serviços

(ambiente técnico) e o estabelecimento e difusão de normas de atuação para que exista uma legitimidade (ambiente institucional). As organizações são submetidas aos dois ambientes para sua eficiência e adequação às exigências sociais.

#### **2.5.4 Referenciais histórico-culturais das redes organizacionais**

A abordagem histórico-cultural do estudo de redes organizacionais, conforme afirmam Vizeu (2003), Souza (2005), Macías (2002) e Garcia & Méndez (2004), pressupõe uma severa incursão ao tema capital social.

Na opinião de Lima (2001), o capital social tem importância ímpar, considerando-se que as redes sociais informais contribuem para o fortalecimento das relações sociais e dos mecanismos de interação entre interesses pessoais e coletivos. São ainda centrais o imbricamento e a consolidação dos interesses e, em alguns casos, o estabelecimento de relações de confiança entre os integrantes da rede organizacional, como, também, entre a rede e os agentes governamentais e não-governamentais.

Albagli & Maciel (2002), em construção teórica sobre capital social e empreendedorismo local, explicam que o fenômeno da capacidade empreendedora está fortemente vinculado aos processos de qualificação dos indivíduos, em referência clara aos aspectos do capital humano. Porém, a concentração de esforços no aprimoramento de pessoas e empresas, de forma isolada, não garante, por si só, crescimento e desenvolvimento. Reconhece-se que ambientes com interação e cooperação entre organizações, com a participação ou não de organismos de fomento, são mais propícios às atividades empreendedoras.

A vinculação entre empreendedorismo e capital social é também abordada por Franco (2001) que afirma que o desenvolvimento social e

econômico necessita da estruturação do capital social<sup>28</sup>, mas dá importância relevante ao capital humano ao comentar o fenômeno do empreendedorismo. Para o autor em questão, a capacidade das pessoas em criar e fazer coisas novas ao realizar seus desejos, seus sonhos e sua visão são fatores mobilizadores para a aquisição de conhecimento. Contudo, para que isso aconteça, faz-se necessário o estabelecimento de ambientes favoráveis ao processo de inovação que irão, por sua vez, promover o desenvolvimento social e humano sustentável. De modo resumido, o capital social e o capital humano criam ambientes favoráveis ao desenvolvimento sustentável a partir dos fatores cooperação, rede e democracia (capital social) e empreendedorismo (capital humano), conforme Figura 5.

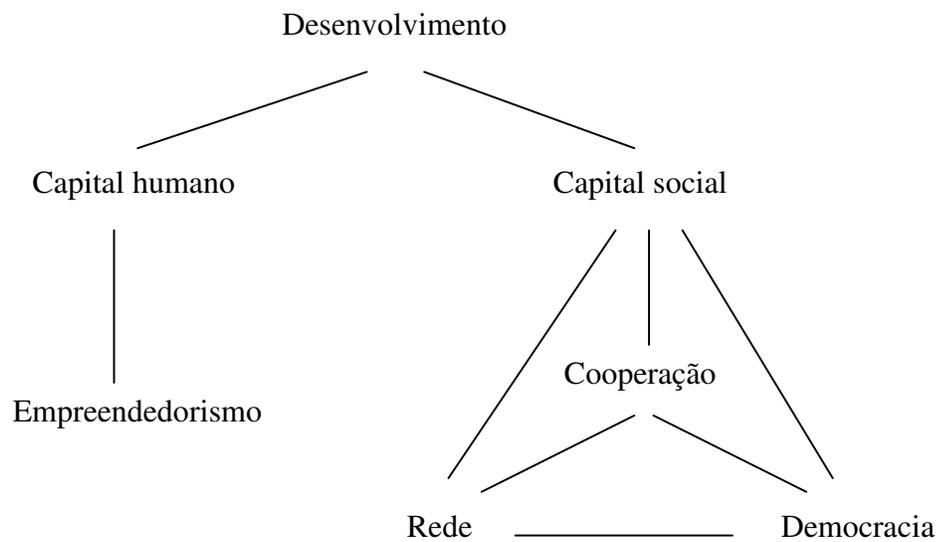


FIGURA 5: Capital social e capital humano: fatores.  
Fonte: Franco (2001).

---

<sup>28</sup> Augusto de Franco define capital social como aquele capaz de produzir cooperação na sociedade, formação de redes, negociação de conflitos e construção de comunidades.

A importância do capital social em redes organizacionais, para Albagli & Maciel (2002), é firmada a partir do reconhecimento de pesquisas advindas das ciências sociais, da ciência econômica e da ciência política, além das seguintes razões:

- Valorização das relações sociais nas explicações dos fatos econômicos;
- existência de fundamentos teóricos nas relações sociais que até então não eram privilegiados em abordagens técnico-econômicas;
- ambiência política, econômica e institucional atual, que necessita de um redimensionamento das funções do Estado e da sociedade, bem como de revisões nas relações entre o público e o privado;
- utilização do capital social como mecanismo de compreensão das complexas inter-relações entre indivíduos, redes e agentes de fomento.

Marteletto & Silva (2004) ensinam que as redes sociais têm interesse para uma plêiade de pesquisadores de variadas áreas do conhecimento científico, possibilitando a compreensão da vida social e, em especial, das relações entre indivíduos e organizações. Em tese, as redes sociais são configuradas por sujeitos sociais, indivíduos, grupos e organizações que estabelecem quem faz parte do “*nós*” e conexões entre si. Os pressupostos teóricos permitem, assim, inferências sobre o comportamento dos sujeitos de modo exclusivo e sobre como as conexões interferem nesses comportamentos.

Os indivíduos e suas relações têm papel de destaque para o entendimento da sociedade, conforme afirmam Mateletto & Silva (2004) ao mencionarem Elias (1994)<sup>29</sup>. A sociologia polariza a interpretação do fenômeno das redes sociais em extremos focados nos indivíduos e nas estruturas. O indivíduo é entendido como um ser exclusivo que vive em completo isolamento,

---

<sup>29</sup> Elias, N. **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994

e a sociedade, como um simples aglomerado de indivíduos que existe objetivamente como um ente que se estende para além dos indivíduos. O livro “A sociedade dos indivíduos” critica tal antagonismo e polaridade ao constatar a inexistência de modelos teóricos e conceituais que interpretem os fenômenos sociais a partir do entendimento de que as pessoas vivem em redes de dependências que são diferentes em cada tipo de sociedade. O modo de comportamento dos indivíduos é moldado por relações passadas e atuais com outros indivíduos, e as relações de interdependência aprimoram ou modificam esses indivíduos.

A fonte primordial de análise das redes sociais será deslocada do indivíduo, abordagem largamente compartilhada por correntes das ciências sociais, para as relações concretas entre indivíduos e organização em determinados arranjos sociais dentro de regras e padrões estabelecidos. Wellman (1993<sup>30</sup> apud Fontes & Eichner, 2004), refuta a idéia de que a análise sociológica das redes sociais seja centrada em fatores de estrutura e em condicionantes estruturais da ação. Para o autor mencionado, o correto será analisar os laços (padrões) que interligam os indivíduos, descrever esses padrões, aprender como as estruturas de redes condicionam comportamentos e quais suas influências em mudanças e aprimoramentos sociais.

O capital social, para ser definido, demanda ajustes de variadas orientações teóricas e metodológicas (Costa & Costa, 2005). Já foi definido, por exemplo, como um conjunto de regras de reciprocidade, de troca de informações e de confiança formatadas pelos indivíduos na sua vida cotidiana, que pode resultar em benefícios diretos ou não ao longo da ação social subsequente (Lima, 2001).

---

<sup>30</sup> WELLMAN, B. Network analysis: some basic principles. In: WELLMAN, B.; BERKOWITZ, S. D. (Ed.). **Sociological theory**. Cambridge: Cambridge University, 1993. p. 155-200.

Meneses et al. (2005) definem capital social como uma rede de indivíduos e normas de reciprocidade e confiança que permite coordenação e cooperação para benefício coletivo e mútuo. Introduzem, ainda, uma discussão consistente sobre os tipos de capital, especificamente humano, físico e social. Tanto o capital humano como o capital físico são bens tangíveis e proprietários de um único indivíduo. Porém, o capital social sempre será construído de forma coletiva e comunitária, sendo, por consequência, de domínio coletivo, causando benefícios por meio de colaboração ou da obtenção de recursos. A explicação direciona para uma afirmação de que a construção do capital social poderá drenar para a comunidade outros capitais humanos e físicos. Os autores, ainda definem capital social como aquele que, por meio de uma rede social, potencializa relacionamentos e contatos, aprimora o nível de informação, gera idéias, subsidia apoios, riqueza e poder.

O Banco Mundial, na década de 1990, adotou uma classificação composta por quatro tipos de capital para análises e avaliação de projetos. O primeiro é o capital natural, que abrange todos os recursos naturais de uma nação. O segundo é o capital financeiro, produto das ações transformadoras da sociedade (infra-estrutura, bens de capital, recursos monetários e financeiros, etc.). O terceiro tipo é o capital humano, caracterizado pelo nível de escolaridade, saúde e nutrição dos indivíduos ou populações. E, finalmente, o capital social, definido como a competência da sociedade na formalização de laços de confiança entre indivíduos e no estabelecimento de redes de cooperação para a obtenção e a produção de bens coletivos. A instituição Banco Mundial ainda faz referência ao capital social como aquele capaz de promover a coesão coletiva, fator crítico e determinante para o desenvolvimento econômico e sustentável das comunidades. Também, ao tratar do capital social, faz analogias claras e precisas com instituições, relações e relacionamentos e normas de reciprocidade no seio da sociedade ou comunidades (D'Araujo, 2003).

O SEBRAE tem atuado de modo institucional no fomento dos arranjos produtivos locais (APLs) com o objetivo de apoiar e promover localidades e territórios urbanos e rurais com aglomerados de micro e pequenas empresas, associadas entre si, ou de médias e grandes empresas, que operam em redes empresariais. O órgão de fomento admite a pluralidade do estágio de desenvolvimento de cada APL beneficiada por políticas públicas em função de atributos como redes de atores locais, vocações, vantagens competitivas, capital humano, capital social e cultura empreendedora, entre outros mais. No documento “Termo de referência para atuação do Sistema SEBRAE em arranjos produtivos locais”, capital social é conceituado como “um conjunto de instituições formais e informais, incluindo normas e hábitos sociais, que afetam o nível de confiança, interação e aprendizado em um sistema social” (SEBRAE, 2003, p. 61); é aquele que incentiva as relações de cooperação, favorecendo o aprendizado interativo e o conhecimento tácito quando da sua construção e transmissão.

No aprofundamento do conceito de capital social, é importante, em um primeiro momento, buscar suas origens e genealogia em autores clássicos, como: Pierre Bourdieu, James Coleman, Robert Putnam, Mark Granovetter e Francis Fukuyama (Souza, 2005; Vizeu, 2003; Lima, 2001; Albagli & Maciel, 2002; Marteleto & Silva, 2004; Souza Filho, 2001; Costa & Costa, 2005; Martes, 2005; Fontes, 2004; Meneses et al., 2005; Macías, 2002).

Em um segundo momento conclusivo, procura-se responder algumas questões, causadas pela relativa imaturidade dos conceitos, sua rápida divulgação e adoção, para interpretar as redes organizacionais (Albagli & Maciel, 2002):

- estamos tratando de um conceito metafórico ou ativo?;
- o enfoque é utilizável em aspectos individuais ou coletivos?;

- o capital social é não intencional? Ou são construções deliberadas para atenuar e facilitar as transações e interações entre os participantes das redes organizacionais, objetivando ganhos econômicos?

#### **2.5.4.1 As contribuições de Bourdieu**

Ao explicar o capital social, Bourdieu (2001)<sup>31</sup> faz referência aos elementos que o compõem, sendo estes as redes sociais, que possibilitam aos agentes sociais terem acessos aos recursos disponíveis na rede e às suas quantidade e qualidade. A configuração do capital social, então, é baseada em três elementos básicos: seus elementos construtivos, os benefícios auferidos pelos agentes sociais por participarem na rede social e as formas de reprodução do capital social.

Os elementos construtivos das redes sociais são fundados no estabelecimento de relações institucionalizadas entre indivíduos pertencentes a um determinado grupamento ou comunidade. Essas redes são estáveis e duradouras, promovendo o compartilhamento de trocas econômicas, sociais e simbólicas. Para o autor, as redes sociais, como família, escola e associações, geram, em cada indivíduo que a integra, uma noção de pertença e aproximação. Os benefícios materiais (econômicos) e simbólicos obtidos pelos indivíduos participantes de uma rede social advêm da sua capacidade de mobilização e agregação dos recursos disponíveis, bem como da quantidade e qualidade dos diferentes tipos de capital de propriedade dos agentes vinculados às redes. Salienta o autor que o capital econômico é a matriz dos demais capitais, porém, o estabelecimento de relações entre agentes nas redes permite a transformação do capital social em capital econômico e simbólico. Ou seja, o capital

---

<sup>31</sup> O trabalho de Bourdieu, “Le capital social: notes provisoires”, foi originalmente publicado na revista *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, em 1980.

econômico é a fonte primária dos demais capitais, mas a construção do capital social, em futuro próximo, irá transformar-se em capital econômico e simbólico.

O terceiro elemento exposto por Bourdieu (2001) diz respeito à apropriação e à reprodução do capital social como produto de relações duráveis entre os membros da rede social, proporcionando, assim, benefícios econômicos e simbólicos, como, por exemplo, status profissional, benefícios financeiros e aumento de produtividade.

Bourdieu relaciona o capital social aos benefícios obtidos por indivíduos participantes de redes sociais e às lutas concorrenciais de indivíduos e grupos em diferentes campos sociais. A obtenção de ganhos ou a acumulação de capital social é função de um amplo sistema estratificado e social. Para tanto, utiliza-se do conceito de campo, entendido como espaço em que ocorrem enfrentamentos dos agentes sociais por diferenciação de meios e fins em correlação de forças, de lutas e de conflitos, conforme suas posições na estrutura das redes. O que representa e orienta as estratégias dos agentes é sua posição no interior do campo. Também, ao mencionar o campo, o autor expõe as manifestações das relações de poder, sendo, no âmbito do campo que se estabelece, uma distribuição desigual do *quantum social*. Aqueles agentes que possuem um *quantum social* reconhecido pelo grupo obtêm benefícios das posições dominantes, enquanto que aquele agente novo ou recente no campo irá obter um volume menor do *quantum social*, por suas posições inferiores e menores.

O capital social também é vinculado aos dispositivos de durabilidade das relações, que Bourdieu intitulou de *habitus*. O *habitus* é um aprendizado passado que orienta as ações dos agentes nas redes sociais. São, ainda, práticas e estruturas concretas que orientam os agentes para a convivência e a existência social. O *habitus*, como produto das relações sociais, assegura a reprodução de práticas, valores, normas e princípios sociais que permitem adequar as ações dos indivíduos à realidade objetiva da sociedade. Razão lógica e senso prático

permitem ao agente agir quando necessário e lhe possibilitam um conhecimento prático do mundo social.

#### **2.5.4.2 As contribuições de Coleman**

A função do capital social é derivada de relativas facilidades obtidas por agentes sociais (pessoas ou grupos) no usufruto de estruturas sociais (Coleman, 1988). O autor enfatiza que, como os outros capitais existentes (físico, humano e econômico), o capital social é produtivo na intenção ou não de realização de determinados fins. Nem o capital social, nem o físico e o humano são plenamente transformáveis em capital econômico, mas são específicos para certas atividades e ações.

O capital social não é domínio ou atributo de um indivíduo, mas forjado na estrutura social e na relação entre dois ou mais agentes sociais. Não reside no agente, nem nos meios de produção, só existindo e acontecendo nas relações entre agentes e nas trocas facilitadoras entre indivíduos e grupos. De modo operacional, os recursos disponibilizados em estruturas sociais para que os agentes atinjam seus objetivos e metas são exemplos de capital social.

A estrutura social que apóia o capital social apresenta três fatores determinantes para a qualidade das redes sociais, para o envolvimento dos indivíduos na permuta de recursos, para assistência e cooperação mútuas e para o reconhecimento das necessidades e interesses de outros agentes. Esses fatores são: a) as obrigações, as expectativas e a confiança relativa às estruturas das redes: o capital social é maior em redes de indivíduos que confiam uns nos outros, confiança que é sustentada pela aceitação mútua das obrigações; b) os canais de troca de informação e idéias e c) as normas e sanções: o capital social acentua-se quando os indivíduos são encorajados a trabalhar pelo bem comum, deixando em segundo plano os interesses individuais.

O marco inicial do capital social, para Coleman (1988), são as abordagens teóricas da ação racional ou da escolha racional dos agentes. Contudo, esse autor rejeita, de forma veemente, uma visão individualista levada ao extremo. As suas explicações são contextualizadas frente a dois grandes paradigmas norteadores e explicativos da ação social. O primeiro entende que o indivíduo é socializado e que sua ação é parametrizada por regras, normas e obrigações sociais. Partindo de uma abordagem sociológica, esse paradigma reafirma os pressupostos teóricos da ação dos indivíduos por contextos sociais. O segundo paradigma, vinculado às abordagens econômicas, entende o ator social como um indivíduo de objetivos independentes e direcionados aos seus interesses privados, em ações que visem exclusivamente à maximização dos objetivos individualizados.

Nesse ponto, o autor faz uma consistente crítica à polaridade dos dois paradigmas, propondo uma conjugação de princípios, na qual incorpora os termos da ação racional e os efeitos das redes sociais sobre as atitudes dos atores. Os atores, então, apresentam uma relativa liberdade de decisão sobre suas ações, mas incorporam, ao mesmo tempo, os ditames do contexto social sobre suas decisões. Em suma, o capital social é um recurso existente na ação dos atores, permeado por fatores da estrutura social introduzidos na ação racional.

#### **2.5.4.3 As contribuições de Putnam**

A popularização do conceito de capital social intensificou-se a partir dos estudos realizados por Putnam (2005)<sup>32</sup>, para compreender os estágios de desenvolvimento das regiões norte e sul da Itália. Notadamente, o governo italiano promoveu um robusto processo de descentralização administrativa, decorrente da análise de especialistas, indicando que governos centralizados não

---

<sup>32</sup> Robert Putnam publicou em 1993 o livro “Making democracy work: civic traditions in modern Italy, com tradução para o Brasil, Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna, 1998.

favorecem a promoção do desenvolvimento nem a melhor aplicação de recursos e, ainda, que a centralização não assegura transparência. Foram, então, criadas vinte regiões autônomas.

É importante salientar, que, à época, o mundo discutia as mazelas e os fracassos dos governos centralizados e as implicações da globalização na administração das nações. A valorização do “empoderamento” dos governos locais, do fortalecimento das comunidades e do desenvolvimento sustentado foram pautas para cientistas políticos, sociólogos e economistas. Os temas da globalização hegemônica ou não-hegemônica giravam sobre a polaridade do debate entre poder global e poder autônomo das localidades e comunidades. Algo como: pensar globalmente e atuar localmente.

A pesquisa de Putnam (2005), carregada de extremo rigor metodológico, analisa vinte anos da implantação dos governos descentralizados na Itália, comprovando que o norte experimentou e aproveitou com eficácia os instrumentos da descentralização, em comparação com o sul. O sul apresentou um desenvolvimento menor e não conseguiu resolver os problemas de disparidades e desigualdades regionais.

Tais resultados impõem, para Putnam (2005), questões de pesquisa como: Por que os resultados foram diferenciados entre regiões? Quais os motivos pelos quais a descentralização não atenuou as desigualdades? Mesmos recursos administrativos, porém, resultados diferenciados? Existe algum impacto das instituições no processo de desenvolvimento regional e na sociedade local? A cultura pode trazer interferências para as instituições ou para a localidade?

A partir dessas indagações, Putnam (2005) pesquisa índices e indicadores relativos aos investimentos de cada região administrativa, os posicionamentos ideológicos norteadores dos governos regionais, a composição dos conselhos, as influências dos partidos políticos e o nível de satisfação das comunidades com os governos, apontando que as ações governamentais

privilegiam a resolução dos problemas locais, e que as discussões são eminentemente políticas e ideológicas.

Com os resultados diferenciados entre as regiões administrativas, mesmo havendo um aparato institucional similar, o autor centra o estudo em aspectos do civismo e a cultura política das comunidades, fatores estes do capital social. Constata, então, que o norte da Itália, em comparação com o sul, foi beneficiado pelas políticas de descentralização e pela sua trajetória histórica na república, por sua vinculação e entendimento da coisa pública, por um espírito cooperativo e pela confiança entre os pares. Enfatiza Putnam (2005) que a cultura cívica (civismo) e a confiança interpessoal são fatores que, associados, configuram um capital estimável para indivíduos e sociedade (capital social).

Putnam (2005) avança em seus postulados teóricos ao mencionar Hume<sup>33</sup>, explicando que o comportamento racional das pessoas em opção de desconfiança entre os pares inibe a cooperação. Ilustra esse fato como na parábola dos dois agricultores de trigo, estando o primeiro já no tempo da colheita, mas sem capacidade individual para realizá-la sozinho. O seu vizinho, cuja plantação ainda não estava madura, imagina poder ajudar ao outro vizinho, para depois obter colaboração na sua colheita; uma estratégia que poderia salvar o sustento das suas famílias pelo ano. Mas fica a dúvida sobre se haveria uma retribuição. Persistindo no impasse por causa da desconfiança, não colabora ou coopera, e ambos perdem suas colheitas. Isto posto, reafirma que um dos motivos para o menor desenvolvimento do sul da Itália é proveniente de características individualistas, hierarquizadas e clientelistas. O autor, assim, afirma que sociedades com maior grau de confiança entre os indivíduos podem obter estágios superiores de desenvolvimento.

A confiança é configurada pela observância dos seguintes fatores componentes do capital social: regras de reciprocidade e participação cívica. As

---

<sup>33</sup> David Hume, filósofo escocês que estudou o comportamento egoísta no século XVIII.

regras de reciprocidade são aquelas que podem trazer algum constrangimento social aos que se eximem de cooperar, não retribuem cooperação ou usam de expedientes oportunistas em detrimento dos outros participantes da comunidade. As regras demandam transparência e publicidade para provocar seus efeitos de fomento ao desenvolvimento. Para Putnam (2005), o capital social é uma fusão de confiança, regras de reciprocidade e participação cívica.

Uma crítica forte ao autor aponta seu posicionamento enfático quanto às questões determinísticas da cultura e da organicidade das comunidades. Será que somente a trajetória cultural poderá determinar maior ou menor confiança e participação cívica? Haverá restrições a outros tipos de intervenção social ou políticas para a melhoria da confiabilidade e da participação cívica? O passado histórico e cultural da formação das comunidades poderá condicionar, decisivamente, sua trajetória presente e futura?

#### **2.5.4.4 As contribuições de Granovetter**

As contribuições de Mark Granovetter para os estudos sobre o capital social são provenientes da discussão sobre laços fortes e fracos, imersão e embricamento (*embeddedness*).

Esse sociólogo americano foi um dos pioneiros nos estudos sobre redes sociais a partir dos trabalhos “*The strength of weak ties* (1973)”<sup>34</sup> e “*Getting a job* (1974)”<sup>35</sup>. O objetivo dos trabalhos foi a identificação das formas de acesso aos postos de trabalho, sobre o que concluiu que são os indivíduos conhecidos, como ex-colegas de escola, e não os familiares ou pessoas mais próximas, que promovem, realmente, acesso aos novos postos de trabalho. A explicação decorre do fato de que os indivíduos do mesmo círculo social compartilham

---

<sup>34</sup> GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, p. 1360-1380, 1973.

<sup>35</sup> GRANOVETTER, M. **Getting a job**: a study of contacts and careers. Chicago: University of Chicago, 1974. 150 p.

entre si idênticos conhecimentos, informações e contatos (laços fortes). A divulgação dos trabalhos de Granovetter marca a importância do papel das redes sociais sobre o mercado de trabalho, além da relevância das mesmas redes sociais no acesso e na promoção de oportunidades disponíveis em estruturas sociais e econômicas.

As redes sociais, na definição de Granovetter, constituem um conjunto de nós ou atores (organizações e pessoas) ligados por relações sociais ou laços específicos. O conceito de laços remete aos fatores de força (fortes e fracos) e conteúdo. Por conteúdo subentendem-se informação, interesse compartilhado, aconselhamento e confiança.

O relacionamento horizontal é uma característica forte das redes sociais. Por isso, temas como confiança, cooperação e aconselhamento são lugares comuns. Assim, para entender o alcance das redes, é importante identificar o papel dos laços entre indivíduos. Os laços são os meios que possibilitam as ligações entre um indivíduo e outro indivíduo em posição de autoridade, mediando recursos e informações promotoras da melhoria individual e dos grupos. Em Granovetter, os laços são identificados como fortes e fracos. Os laços fortes são as relações próximas que sobrepõem informações entre as redes e o indivíduo. Os laços fracos são aquelas relações com outros indivíduos não pertencentes diretamente ao grupo social ou comunidade, mas que detêm informação e podem ampliar o conhecimento das redes. Daí, para Granovetter, o capital social como provedor de redes sociais demanda: confiança e comprometimento, ampliação das fontes de informação e de conhecimento, e acesso às instituições e ao poder.

O trabalho seminal de 1985 contribui, fundamentalmente, com o conceito de *embeddedness*, sem uma boa tradução, mas compreendido como ancoramento, encrustamento, imersão ou embricamento, conceito que,

apropriado de Karl Polanyi<sup>36</sup>, foi ampliado por Granovetter. Tal conceito permite dar uma nova interpretação à formação e manutenção das redes sociais, quando afirma que toda ação econômica ocorre dentro de estruturas sociais, contestando, assim, um pressuposto da economia neoclássica. As relações sociais afetam as ações econômicas e o desenvolvimento social, quando da existência de redes de relacionamento pessoais. Reforça a questão da ineficácia do isolamento de ações econômicas, ressaltando a validade da regularidade de contatos e conexões sociais no desenvolvimento.

Para Granovetter (1985), a perspectiva central das redes sociais prescreve que deve haver um embricamento (*embeddedness*) de organizações com outras organizações. Diferentes tipos de *embeddedness* facilitam ou constroem as organizações e definem parâmetros para a tomada de decisão. Os atores sociais tomam decisões dentro de um contexto social, e não de forma isolada. Agem de forma concreta no interior de redes sociais e organizacionais em permanente estado de desenvolvimento e mutação.

#### **2.5.4.5 As contribuições de Fukuyama**

Para Fukuyama (1999), o capital social é uma norma informal que promove a cooperação entre dois ou mais indivíduos. Tal norma poderá variar da simples reciprocidade entre duas pessoas às complexas elaborações do cristianismo e do confucionismo. Ainda, as normas são desenvolvidas e atualizadas permanentemente em constantes interações entre indivíduos. Sendo assim, o capital social, para o autor, abrange temas como confiança, redes de relacionamento e sociedade civil. Nessa perspectiva, Fukuyama considera o capital social como de fundamental importância para a economia moderna e para a estabilidade das democracias liberais.

---

<sup>36</sup> Karl Polanyi identificou que a sociedade moderna é governada por um duplo movimento: um movimento destrutivo, produto da dinâmica econômica de mercado, e um contramovimento defensivo, gerado por comportamentos sociais para enfrentar as mudanças.

Não se trata, aqui, de normas que simplesmente compõem o capital social, mas daquelas que incentivam a cooperação, potencializando virtudes tradicionais de honestidade, segurança do dever cumprido, manutenção dos compromissos assumidos e reciprocidade.

A colaboração do autor para o entendimento do assunto avança pela discussão sobre as externalidades positivas ou negativas do capital social. Um exemplo de externalidade negativa são as ações da Ku Klux Klan e da Máfia, que alcançam fins cooperativos com base em normas compartilhadas, configurando, assim, capital social, porém, produzindo consequências negativas em larga escala para a sociedade como um todo. Como exemplo de externalidade positiva, o autor recorre a Max Weber (2000), quanto à proibição ao puritanismo, por tratar todos os indivíduos sob as expensas da moralidade.

Outras colaborações do autor passam, ainda, pela discussão do caráter diferencial do capital social em comparação a outras formas de capital (físico e humano). O capital físico pode acirrar as disputas entre indivíduos e grupos, enquanto o capital humano pode produzir novos métodos de opressão. Contudo, a sociedade moderna dispõe de mecanismos legais, jurídicos e sociais para minimizar esses males sociais. Ainda, o capital social não se configura como um bem tangível e, por meios isomórficos, os indivíduos podem atingir seus objetivos.

Todos os grupos sociais são baseados em normas compartilhadas e utilizáveis para alcançar objetivos cooperativos. Isso vale também para tribos, clãs, aldeias e seitas religiosas. Sendo assim, o capital social não é entendido com um recurso, mas como uma responsabilidade.

Fukuyama (1999) introduz, na conceituação de capital social, o expediente denominado de *radius of trust* (raio de confiança). Quer dizer, o círculo de indivíduos, dentro do qual as normas de cooperação são operacionalizadas. Se o capital social gera externalidades positivas, o raio de

confiança poderá ser maior que o próprio grupo. Assim, a sociedade moderna poderá ser pensada como uma série de raios de confiança que, em alguns casos, se sobrepõem.

Os postulados teóricos do autor ajudam a compreender as funções do capital social em economias de livre mercado e em democracias liberais. É esclarecedora, por exemplo, a afirmação de que a função econômica do capital social é proporcionar a redução dos custos de transação de Williamson vinculados à coordenação de contratos, regras burocráticas e hierarquias. Segundo Fukuyama (1999), é possível, inclusive, obter cooperação em grupos de indivíduos com nenhum ou baixo capital social, porém, nesses casos, esforços de monitoramento, negociação e acordos formais são imperativos. Ou mesmo os contratos que não conseguem prever todo tipo de contingências ou imprevistos, como aqueles contratos que envolvem especificações tecnológicas.

Finalmente, as contribuições de Fukuyama (1999) para o capital social podem ser explicitadas em duas constatações. As organizações descritas por Weber (2000) substituíram os mecanismos de coordenação informal pelos de coordenação formal, visando atender às modernidades requeridas pela sociedade à época. Em contraponto, transformaram de forma substantiva o capital social nestas organizações, único mecanismo de alcance da ação de coordenação, motivadas pelo caráter informal e não pela formalidade das leis, regras e normas. No entanto, um fato é presente nas organizações modernas e formais: a complexidade e a sofisticação tecnológica da economia requerem monitoramentos onerosos. Para esses tipos de monitoramento, os padrões profissionais interiorizados pelos especialistas são mais bem aplicados que em mecanismos de monitoramento formais. Estudos mencionados pelo autor em pesquisa e desenvolvimento (P&D) demonstram serem freqüentes trocas informais de experiências em alta tecnologia, pois os mecanismos formais são extremamente onerosos e lentos.

O modelo taylorista<sup>37</sup> clássico prescreve a centralização e a adoção de mecanismos burocráticos de coordenação, criando, assim, ineficiências nas decisões e distorções nas informações. Em muitas plantas industriais foram adotados mecanismos alternativos de “achatamento” da pirâmide hierárquica e concessão de autonomia aos trabalhadores do “*piso da fábrica*” para a tomada de decisões relativas, exclusivamente, ao seu objeto de trabalho. A ação adotada gerou maior eficiência e eficácia na hierarquia administrativa. Para tanto, foi requerido um alto grau de capital social da mão-de-obra, considerando que deve haver confiança plena entre trabalhadores e gerentes, delegação de autoridade e espírito coletivo para a solução de problemas.

#### **2.5.4.6 Reflexões sobre o capital social**

Ao iniciar as considerações sobre a abordagem histórico-cultural nos estudos das redes organizacionais, Albagli & Maciel (2002) formulam questões objetivando avaliar o grau de imaturidade dos conceitos sobre o capital social no âmbito da TO decorrente da sua acelerada proliferação, sua utilização em análises de redes e a sua diversificação de abordagem.

Estamos tratando de um conceito metafórico ou de um ativo? Bourdieu (2001) e Coleman (1988) introduziram o conceito de capital na análise social como referência não somente econômica, mas, primordialmente, cultural e social. O termo de origem econômica (capital) foi utilizado por esses sociólogos como metáfora para explicar as vantagens culturais e sociais que indivíduos possuem e que podem conduzi-los a um nível socioeconômico superior.

---

<sup>37</sup> Frederick W. Taylor (1856-1915) é considerado o pai da organização científica do trabalho e o precursor do estudo dos tempos e dos movimentos. Enfático na medição dos tempos, acreditava que, desse modo, podia melhorar a eficiência produtiva. A máxima de Taylor era de que só havia uma melhor maneira de desempenhar uma tarefa, pelo que cabe aos gestores fazerem a supervisão do trabalho, recompensando ou punindo as pessoas de acordo com o seu desempenho. Logo, as duas funções básicas do gestor são planejar e controlar.

O enfoque é utilizável em aspectos individuais ou coletivos? Coleman (1988) aplicou o conceito de capital social em estudos na área educacional e analisou suas aplicações no crescimento do capital humano baseado em ações racionais dentro de contextos sociais. O capital social é um recurso disponível ao indivíduo que pertence a uma determinada estrutura social. Putman (2005) aplicou seus conhecimentos sobre capital social em estudos comparativos nas regiões norte e sul da Itália, a partir da participação e envolvimento das comunidades e da sociedade em geral. Os dois autores entendem que o capital social é um recurso coletivo embasado em normas e redes de intercâmbio de indivíduos.

O capital social é não intencional? Ou são construções deliberadas para atenuar e facilitar as transações e interações entre os participantes das redes organizacionais, objetivando os ganhos econômicos? O capital social é reconhecido com uma construção social, histórica e cultural, estabelecida pelas relações de confiança, reciprocidade e amizade entre dois ou mais indivíduos, configurando normas, padrões e sanções comportamentais em associações, comunidades e na sociedade. O capital social, no viés econômico, mencionando apenas os institutos de cooperação e confiança, é um instrumento de ação racional e objetiva, utilizado pelos atores sociais para potencializar oportunidades, obter benefícios e subjugar as restrições impostas pelas diversidades concorrenciais. Cooperar para troca de informações melhora a competitividade individual, coletiva e organizacional; gera confiança no ganho de conhecimento e melhoria de patamares tecnológicos e forma redes para a conquista de mercados e benefícios.

Existe, então, uma falsa dicotomia entre intencionalidade e espontaneidade do capital social, quando entendido que as construções sociais são carregadas de complexidade, forjadas em processos de conflito, competição e colaboração intencional ou não. As percepções obtidas a partir da leitura dos

postulados teóricos sobre capital social dos autores clássicos estão resumidas no Quadro 2.

QUADRO 2: Análise comparativa do capital social na visão dos autores pesquisados.

<b>Autores</b>	<b>Tipos de capital</b>	<b>Pressupostos</b>
<b>Bourdieu</b>	Econômico Simbólico Social	Campo: espaço em que ocorre o enfrentamento dos agentes sociais. <i>Habitus</i> : práticas que orientam os agentes na convivência social.
<b>Coleman</b>	Físico Humano Econômico Social	Relações construídas nas estruturas sociais e nos relacionamentos entre os agentes.  Confiança entre os agentes sociais aumenta o capital social.  Adoção de normas e sanções encoraja o trabalho pelo bem comum e também aumentam o capital social.  O capital social é produto da fusão e incorporação dos fenômenos do indivíduo no contexto social e do indivíduo com seus objetivos individuais (econômicos e maximizadores). O indivíduo tem liberdade (relativa) de ação dentro de contextos sociais.
<b>Putnam</b>	Social	Determinantes da cultura e organicidade das comunidades.  Capital social pressupõe “espírito” cooperativo e confiança mútua.  Comportamento racional e de desconfiança entre os agentes sociais inibe a cooperação.  A confiança e cooperação são produtos de regras de reciprocidade e participação cívica.

**Continua...**

**QUADRO 2: Continuação**

<b>Granovetter</b>	Social	<p>Laços fortes e laços fracos compreendido como as relações de nós e agentes sociais para promoção das melhorias individuais e dos grupos.</p> <p>Embricamento: relações entre indivíduos e organizações; organizações e organizações.</p> <p>Renega o isolamento nas ações econômicas de indivíduos e organizações. <b>As relações sociais afetam as ações econômicas.</b></p> <p>As relações de embricamento facilitam ou constroem os padrões de tomada de decisão.</p>
<b>Fukuyama</b>	Físico Humano Social	<p>Capital social como instrumento de estabilidade das democracias liberais.</p> <p>O capital social é configurado a partir de normas informais para promover a cooperação entre os indivíduos.</p> <p>As normas são desenvolvidas e atualizadas permanentemente nas interações dos indivíduos.</p> <p>O capital social é configurado para entender as externalidades positivas e negativas.</p> <p>Raio de confiança: círculo de indivíduos no qual as normas de cooperação são operacionalizadas.</p> <p>Capital social e relações econômicas: havendo confiança entre os indivíduos e organizações, os contratos econômicos não demandam esforços de monitoramento, constantes negociações e acordos formais. Havendo baixa confiança, é possível obter cooperação entre os agentes, porém, com maior esforço contratual e aumento dos custos de transação.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bourdieu (2001), Coleman (1988), Putnam (2005), Granovetter (1985) e Fukuyama (1999).

A validade da elaboração do quadro resumo sobre capital social na visão teórica de Bourdieu (2001), Coleman (1988), Putnam (2005), Granovetter (1985) e Fukuyama (1999) é identificar os pontos principais na análise e interpretação dos objetivos da pesquisa, e não no sentido de uma releitura ou reinterpretação dos seus postulados.

Apresentados os referenciais teóricos a serem utilizados na elaboração do trabalho, que percorreram temas sobre a globalização, pequenos negócios, associativismo, complexos agroindustriais e redes organizacionais, é necessário, a seguir, descrever os procedimentos metodológicos adotados, o que será relatado na parte 3.

### 3 METODOLOGIA

Ao iniciar a descrição da metodologia do trabalho quanto aos seus aspectos do tipo de pesquisa, objeto do estudo, amostragem, técnicas e instrumentos de coleta de dados e métodos de análise e interpretação de dados, é prudente discutir sobre a abordagem paradigmática predominante do trabalho. Para tanto, realizou-se um diálogo com as explicações de Burrell & Morgan (1979) e a matriz de Alvesson & Deetz (2001).

Burrell & Morgan (1979) ensinam que a ciência social é explicada pela adoção de pressupostos explícitos ou implícitos de natureza ontológica, epistemológica, humana e metodológica, que interpretam os fenômenos sociais. O conjunto desses pressupostos constitui um paradigma, que confere unidade a um determinado grupo de teóricos. Paradigma, aqui, é compreendido, portanto, como um conjunto de pressupostos básicos de linhas de referência, modelos teóricos e operacionais.

No trabalho de Burrell & Morgan (1979), considerando os diferentes pressupostos metateóricos e suas origens históricas, são apresentados quatro paradigmas dominantes na teoria social e na teoria organizacional, sistematizados em dois eixos de análise: dimensão subjetiva-objetiva e dimensão de regulação-mudança radical (Quadro 3).

QUADRO 3: Paradigmas de Burrell e Morgan.

<b>Mudança radical</b>			
<b>Subjetiva</b>	Humanista radical	Estruturalista radical	<b>Objetiva</b>
	Interpretativo	Funcionalista	
<b>Regulação</b>			

Fonte: Burrell & Morgan (1979).

Os paradigmas de análise organizacional são uma representação da ordenação de diversas teorias, segundo os elementos que lhe dão origem, sendo:

- o **paradigma funcionalista** analisa a sociedade como algo concreto e real, em que os acontecimentos são ordenados e regulados. Apresenta uma abordagem extremamente objetiva e explicativa da ordem social;
- o **paradigma interpretativo** analisa a sociedade como algo não concreto, mas tendo como produto experiências de caráter subjetivo dos indivíduos;
- o **paradigma humanista-radical** analisa a sociedade também de modo subjetivo e não concreto, porém, propõe mudanças radicais. As mudanças são provenientes de criação da realidade por interferência de processos psíquicos e sociais;
- o **paradigma estruturalista-radical** analisa as mudanças radicais da sociedade a partir de uma perspectiva objetiva. As mudanças são contradições das estruturas, mas materializadas para o desenvolvimento dos indivíduos e da própria sociedade.

Para Alvesson & Deetz (2001), as observações dos fenômenos sociais e organizacionais podem ser interpretadas a partir da construção de uma matriz que evidencia questões do discurso social dominante e a origem dos problemas e objeto de pesquisa. Embora apresente algumas semelhanças com o construto de Burrell & Morgan (1979), aqueles autores não propõem uma abordagem paradigmática incomensurável, mas que, necessariamente, possibilita a análise de discursos particularizados, nos quais relações mútuas evidenciam aspectos de conflitos e contradições internas.

O discurso social dominante é polarizado pelo posicionamento do consenso e dissenso como explicação lógica para a reprodução das práticas de pesquisa e homogeneização dos discursos sociais, sendo entendidos por interpretações fenomenológicas a partir do conjunto estruturado de conhecimentos, relações sociais e identidades previamente determinadas e dominantes, e pelo entendimento de que as pessoas, as regras e os símbolos são construídos pela interação social percebida na pesquisa e em processos políticos, respectivamente.

A origem dos conceitos e dos problemas de pesquisa é, também, polarizada entre o dimensionamento de fatores local/emergente e elite/*a priori*. A interpretação do local/emergente prediz que os conceitos são construídos, existindo múltiplos jogos de linguagem, uma particularização da pesquisa e narrativas locais e particulares. Porém, na origem da interpretação elite/*a priori*, existe uma pré-disposição para a aplicação de postulados consagrados, caracterizando-se por jogos de linguagem fixos, universalizados e de grandes narrativas. A Matriz de Alvesson e Deetz está demonstrada na Figura 6.

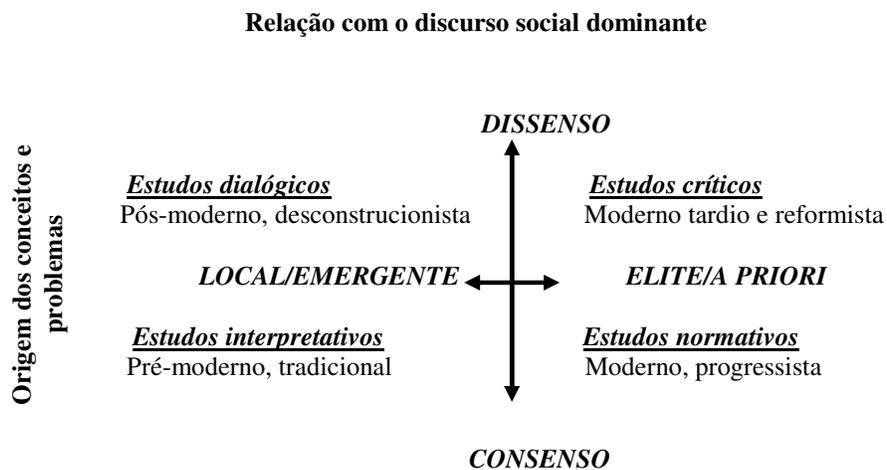


FIGURA 6: Matriz de Alvesson e Deetz.  
Fonte: Adaptado de Alvesson & Deetz (2001).

É, portanto, a partir dos pressupostos epistemológicos de Burrell & Morgan (1979) e de Alvesson & Deetz (2001) que o presente estudo é desenvolvido.

Na visão de Burrell & Morgan (1979), os referenciais teóricos de redes organizacionais, da teoria de custo de transação e de capital social se enquadram no paradigma funcionalista. Essa identificação ocorre por se considerar que a análise se dá diante de um fenômeno social entendido como concreto e real, cujo processo de pesquisa identifica acontecimentos ordenados e regulamentados por pressupostos teóricos, como, por exemplo, no viés das vantagens competitivas da estruturação das redes de pequenos produtores rurais.

No que diz respeito à teoria de custo de transação, esta pode ser aplicada quando a pesquisa identifica as relações contratuais e os mecanismos de governança e, na mesma linha, quando da revelação das interpretações dos depoimentos dos entrevistados sobre os aspectos de confiança entre os associados e os ganhos sociais comunitários (capital social).

Considerando-se a abordagem de Alvesson & Deetz (2001), que dimensiona uma matriz entre discurso social dominante e a origem dos problemas e objeto de pesquisa, fica evidente que a pesquisa utilizou um discurso social dominante (consenso) ao interpretar o fenômeno por um conjunto de conhecimento estruturado, em relações previstas. Sobre a origem dos problemas e objeto de pesquisa, fica evidenciada a origem de interpretação intitulada de *elite/a priori*, pela aplicação de postulados consagrados, do tipo de metanarrativas e universalmente aceitos.

### **3.1 Tipo da pesquisa**

O estudo enquadra-se na categoria de pesquisa qualitativa e de estudo de caso pela sua característica de análise e interpretação de fenômenos e fatos

provenientes de um conjunto delimitado de atores e agentes públicos e privados no desempenho de diferentes ações na cadeia produtiva do leite.

Demo (2000) explica a existência de duas abordagens na pesquisa, uma com enfoque quantitativo e outra qualitativa. A abordagem quantitativa é tradicionalmente utilizada nas pesquisas em ciências sociais como uma transposição dos experimentos e do empirismo característicos das pesquisas das ciências naturais. Ela está fundamentada no positivismo de autores como Comte<sup>38</sup> e na indução empírica de autores da escola inglesa, reconhecidos como neo-positivistas, entre estes, Bacon<sup>39</sup>, Locke<sup>40</sup>, Mill<sup>41</sup> e Hume<sup>42</sup>. A abordagem qualitativa, por outro lado, é um estudo interpretativo de um fenômeno localizado socialmente, definido pela sua própria história.

Contudo, Flick (2004) admite que ambas as tipologias possam ser conciliadas no curso de uma pesquisa, alertando que uma das abordagens não poderá ter privilégio em detrimento da outra, ou tornarem-se procedimentos excludentes. Porém, admite, de forma categórica e consistente, que os processos de investigação qualitativa pressupõem concepções diferenciadas em comparação com os da pesquisa em geral. Tal diferenciação é pautada na observação criteriosa da relação entre o objeto, o assunto da pesquisa e o método a ser utilizado.

Yin (2001) ensina que as estratégias de pesquisa nas ciências sociais podem ser do tipo experimental, *survey* (levantamento), histórica, análise de informações de arquivos (documental) e estudo de caso. Em especial, o estudo

---

<sup>38</sup> Auguste Comte (1798-1857). Filósofo francês, fundador do positivismo, um sistema que negava a metafísica transcendente e afirmava que a “Divindade e o homem eram um só”, que o altruísmo é o dever maior do homem e que os princípios científicos explicam todos os fenômenos.

<sup>39</sup> Francis Bacon (1561-1626). Estadista e filósofo da ciência inglesa. Em seu principal trabalho, “*Novum Organum*”, buscou renovar o sistema indutivo de lógica na interpretação da natureza.

<sup>40</sup> John Locke (1632-1704). Expoente do empirismo e da racionalidade.

<sup>41</sup> John Stuart Mill (1806-1873). Expoente inglês do utilitarismo.

<sup>42</sup> David Hume (1711-1776). Empirista, filósofo e historiador escocês que desenvolveu as idéias de “Locke” em sistema de ceticismo.

de caso é utilizado quando o tipo de questão de pesquisa é da forma “como?” e “por quê?” ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real.

Entre as críticas ao estudo de caso, observam-se as considerações sobre a falta de rigor da pesquisa, sobre a existência de influência do pesquisador gerando falsas evidências e análises com viés, sobre a estreita base para generalizações e sobre o longo tempo que decorre para a conclusão. Yin (2001) rebate as posições críticas ao comentar que a validade e a confiança do estudo de caso podem ser demonstradas de múltiplas maneiras. Em primeiro lugar, a busca da generalização é própria das proposições teóricas (modelos) e não se limita ao conjunto da população ou amostra total. A generalização é analítica, característica do método de pesquisa, diferente da generalização estatística. Porém, a replicação do estudo de caso em amostras diferentes pode indicar para uma possível generalização das proposições. Para o autor, as técnicas de coleta de dados e informações no estudo de caso não demandam, necessariamente, longo tempo, nem a sua apresentação precisa se dar por meio de relatos extensos e enfadonhos.

Ainda, discorrendo sobre o método de estudo de caso, Yin (2001) indica que as fontes de evidências são provenientes da pesquisa documental e entrevista. A pesquisa documental é obtida a partir de comunicados, memorandos, agendas, planos, relatórios e legislação interna da organização, dentre outros. Esses materiais obtidos pelo pesquisador são importantes para corroborar as evidências de outras fontes ou acrescentar informações. Os documentos nem sempre podem retratar a realidade pesquisada, mas podem sinalizar para situações específicas dos fenômenos. No entanto, as entrevistas são as fontes primárias e centrais do estudo de caso para a obtenção das evidências da pesquisa, tratando-se do relato verbal dos sujeitos sobre os fatos,

problemas, recuperação da informação e articulações precisas ou imprecisas dos eventos.

Por fim, Yin (2001) salienta que a significância do estudo de caso é vinculada à relevância do objeto do estudo, que deve ser de interesse coletivo e público, sobre temas gerais ou específicos, com repercussão teórica ou prática de cunho político, econômico, social ou cultural.

Alencar (2000a) define o método de estudo de caso como um instrumento de análise com o qual se busca compreender os significados atribuídos pelos indivíduos para cada uma das suas ações em cenários sociais bem definidos e específicos. Alencar (2000b) contradiz Yin (2001) quando alerta que o estudo de caso é passível de críticas pela sua limitação na generalização dos resultados em decorrência da sua pouca representatividade, e pela incapacidade de abrangência na totalidade do fenômeno em um único contexto.

### **3.2 Objeto do estudo e amostragem**

Os sujeitos de estudo da pesquisa foram os pequenos produtores rurais de leite da Associação de Produtores Rurais de Pires, situada na localidade de Pires, no distrito de Monte Verde, pertencente ao município de Juiz de Fora, estado de Minas Gerais. Composta por 39 produtores de leite *in natura*, a associação foi criada em 6 de abril de 2001, a partir da iniciativa dos produtores e das lideranças da comunidade. Sua criação foi marcada por um relativo descrédito dos produtores, pois, à época, ocorreu o fracasso da Cooperativa de Leite de Monte Verde, distrito de Juiz de Fora, próximo à comunidade de Pires. Tal fato gerou desconfiança quanto ao movimento associativista em geral.

A escolha da Associação de Produtores Rurais de Pires deve-se à sua importância e representatividade no contexto do Programa Pró-Leite, da Secretaria de Agricultura e Abastecimento da Prefeitura de Juiz de Fora,

reconhecida, local e regionalmente, pela sua estruturação, modelo de gestão e pelos benefícios técnicos, econômicos e sociais obtidos para os produtores rurais e a comunidade.

Malhotra (2001) classifica a técnica amostral como não-probabilística e probabilística. A amostragem não-probabilística é um atributo de escolha do pesquisador que, a partir de um critério subjetivo ou arbitrário, decide quais elementos deverão ser incluídos na amostra.

A amostra da pesquisa foi definida pela escolha de sujeitos a partir de critérios não-probabilísticos e por conveniência, objetivando velar o fenômeno das redes organizacionais de pequenos produtores rurais.

Nesse sentido, o plano amostral da pesquisa foi composto por nove sujeitos que representam a Associação de Produtores Rurais de Pires, os órgãos governamentais das três esferas: na esfera federal, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa Gado de Leite); na esfera estadual, a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (Emater-MG) e, na esfera municipal, a Secretaria de Agricultura e Abastecimento da Prefeitura Municipal de Juiz de Fora (SAA/PJF) e o Laticínio Bom Pastor.

A seguir, são caracterizados os sujeitos da pesquisa pelo grau de instrução, tamanho da propriedade, produção média mensal, unidade de produção (quantidades de vacas), data da filiação, vínculo de renda e denominação na pesquisa. Todos os sujeitos foram informados sobre a garantia de anonimato pelo pesquisador. Por esse motivo, foram identificados, pela letra “P”, os produtores rurais e, pela letra “T”, os técnicos dos órgãos governamentais e do laticínio.

**Denominação na pesquisa: P1**

Grau de instrução	Graduado em ciências econômicas e pós-graduação em logística empresarial
Tamanho da propriedade	30 hectares
Produção média mensal	4.000 litros mês
Unidade de produção (quantidade de vacas)	18
Data da filiação	2001, a partir da implantação da associação
Vinculação de renda	Servidor público federal e produção rural

**Denominação na pesquisa: P2**

Grau de instrução	Graduado em ciências contábeis
Tamanho da propriedade	36 hectares
Produção média mensal	3.900 litros mês
Unidade de produção (quantidade de vacas)	20
Data da filiação	2001, a partir da implantação da associação
Vinculação de renda	Servidor público municipal e produção rural

**Denominação na pesquisa: P3 (\*)**

Grau de instrução	Graduando em administração
Tamanho da propriedade	4,8 hectares
Produção média mensal	
Unidade de produção (quantidade de vacas)	
Data da filiação	2001, a partir da implantação da associação
Vinculação de renda	Servidor público federal e produção rural

(\*) O entrevistado P3 não é produtor de leite, porém, a escolha para que compusesse a amostra deveu-se à sua efetiva participação em diversos cargos da diretoria da APRP.

**Denominação na pesquisa: P4**

Grau de instrução	Ensino Médio completo
Tamanho da propriedade	30 hectares
Produção média mensal	6.000 litros mês
Unidade de produção (quantidade de vacas)	20
Data da filiação	A partir de 2003
Vinculação de renda	Comerciante e produtor rural

**Denominação na pesquisa: P5**

Grau de instrução	Ensino fundamental completo
Tamanho da propriedade	84 hectares
Produção média mensal	8.000 litros mês
Unidade de produção (quantidade de vacas)	30
Data da filiação	2001, a partir da implantação da associação
Vinculação de renda	Produtor rural, exclusivo.

**Denominação na pesquisa: T1**

Grau de instrução	Técnico, técnico agropecuário.
Idade	35 anos
Instituição	Secretaria de Agricultura e Abastecimento da Prefeitura de Juiz de Fora
Função	Técnico agropecuário

**Denominação na pesquisa: T2**

Grau de instrução	Graduado em engenharia agrônômica
Instituição	Emater
Função	Extensionista

**Denominação na pesquisa: T3**

Grau de instrução	Graduado em sociologia e doutor em sociologia
Instituição	Embrapa Gado de Leite
Função	Pesquisador

**Denominação na pesquisa: T4**

Grau de instrução	Graduado em administração
Instituição	Laticínio Bom Pastor
Função	Proprietário

**3.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados**

No estudo foram utilizadas as seguintes técnicas para coleta dos dados:

- a) pesquisa bibliográfica, com revisão da literatura sobre o tema e aprofundamento do referencial teórico a ser utilizado no trabalho;

- b) análise de documentos das organizações pesquisadas, tais como estatutos, atas de reuniões, registros variados e documentos internos, entre outros;
- c) entrevistas pessoais em profundidade com os sujeitos escolhidos. No caso específico das entrevistas, foram utilizados questionários semi-estruturados ou roteiros de entrevista.

As entrevistas foram realizadas com cinco produtores rurais da APRP, três técnicos de órgãos governamentais e um técnico do laticínio que mantém contrato de comercialização com a associação. Inicialmente, foram explicados os objetivos da pesquisa e solicitada a permissão para o uso do gravador para o registro dos dados.

As entrevistas foram agendadas previamente e foram realizadas no ambiente de trabalho dos pesquisados, a partir da sua disponibilidade, entre os meses de junho e julho de 2008.

As instruções iniciais foram praticamente as mesmas para os vários entrevistados, alterando-se em função do contexto, da timidez ou da resistência de cada um para expressar suas opiniões.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e, sempre que algum aspecto das falas demandava esclarecimento, buscou-se incentivar o prosseguimento da narrativa. A transcrição se deu na íntegra, como medida para assegurar a máxima fidelidade.

É relevante esclarecer que esse tipo de entrevista é constituído por opiniões e considerações dos entrevistados sobre determinado assunto a partir dos questionamentos. As análises dos relatos levaram em consideração os fatos mencionados acima e procuraram retratar fielmente as informações fornecidas. Por esse motivo, o pesquisador procurou se abster de viés próprio sobre

possíveis questionamentos, dúvidas e discordâncias apresentadas pelos sujeitos da pesquisa.

Stanley (1990<sup>43</sup> apud Vergara, 2006), afirma que o pesquisador precisa evitar exercer influência junto aos entrevistados, para minimizar distorções no seu comportamento ou em suas declarações. Claramente, o autor determina que o pesquisador participe do processo de coleta de dados para necessariamente obter informação e não para fazer parte do grupo pesquisado. O distanciamento é recomendado para que as informações obtidas sejam fiéis e possam produzir relatórios e interpretações consistentes. O autor alerta, ainda, que, ao não se aproximar convenientemente dos pesquisados, o pesquisador poderá obter informações superficiais para uma leitura dos fenômenos sociais investigados.

Fica evidenciado que o ponto central da pesquisa é a utilização das entrevistas como forma de obtenção dos dados. Malhotra (2001) observa que as entrevistas são formas legítimas para a obtenção de informações e dados em uma pesquisa, instrumentalizadas pela confecção de questionários. Estes, por sua vez, devem ser elaborados atendendo aos seguintes requisitos: a) traduzir a informação desejada em questões que os entrevistados sejam capazes de responder e b) motivar o entrevistado a cooperar com a entrevista, fornecendo as informações necessárias.

### **3.4 Análise e interpretação dos dados**

Na interpretação dos dados da presente pesquisa, utilizou-se a análise de discurso.

O discurso é uma prática, uma ação do sujeito sobre e para o mundo. Por esse motivo, sua interpretação deve ser contextualizada como um acontecimento ou a ocorrência de um fenômeno social, por revelar eventos e construir uma

---

<sup>43</sup> STANLEY, L. **Feminist praxis**. Londres: Routledge, 1990.

vontade de verdade. Ao pronunciar um discurso, o sujeito interage com a sua realidade de mundo, marcando uma posição política ou excluindo-a (Maingueneau, 2002).

Para Maingueneau (2002), o discurso é um coletivo de textos e verbalizações que escrevem uma trajetória histórica e permitem criar um “espaço” de regularidades enunciativas. Os sujeitos falam de um lugar social e discursivo ditado por regras determinísticas e de definição do que pode e deve ser dito. Os discursos fazem sentido nesses lugares constituídos, porém, em outros contextos e outras condições sociais seu sentido poderá ser outro.

Vergara (2006), ao comentar sobre o método de análise de discurso, afirma que o importante não é apreender com a mensagem transmitida, mas, fundamentalmente, explorar o seu sentido. A autora explica que o método compreende duas grandes linhas teóricas, sendo a primeira, da escola anglo-saxã, de cunho pragmático e antropológico e a segunda, da escola francesa, com viés ideológico e orientação lingüística. Optou-se, na pesquisa, pela segunda vertente paradigmática.

Contudo, para Vergara (2006), independente das vertentes teóricas, o método demanda do pesquisador sensibilidade para captar e interpretar a subjetividade dos discursos dos pesquisados.

Os procedimentos adotados na análise e na interpretação dos dados do estudo pelo método da análise de discurso coadunam com as observações e as recomendações teóricas de Vergara (2006):

- inicialmente, definiram-se o tema e o problema de pesquisa;
- foram realizadas revisão de literatura vinculada ao problema de pesquisa e escolha das abordagens teóricas para suportar os estudos;
- definiram-se as fontes de dados para a pesquisa, no caso específico, textos, entrevistas gravadas e interação com os sujeitos escolhidos;

- para as entrevistas, foram realizadas as gravações integrais em áudio, registros paralelos verbais ou não verbais em notas de campo e transcrição das entrevistas na sua totalidade;
- a partir da leitura da transcrição das entrevistas e a consulta a outros textos e dados secundários, foram identificados os pontos-chave dos discursos e sua classificação em áreas de análise;
- análise e interpretação detalhada dos elementos identificados (Parte 4: Análise e interpretação dos dados);
- cotejamento entre os resultados obtidos com os modelos teóricos utilizados na construção do estudo (Parte 5: Conclusões).

### 3.5 Modelo teórico de análise

Os resultados obtidos em bases de dados secundárias e entrevistas em profundidade foram interpretados a partir do modelo de análise estruturado por três componentes, a saber: técnico-econômico, transações organizacionais (relações intra e interorganizacionais) e capital social, conforme Figura 7.

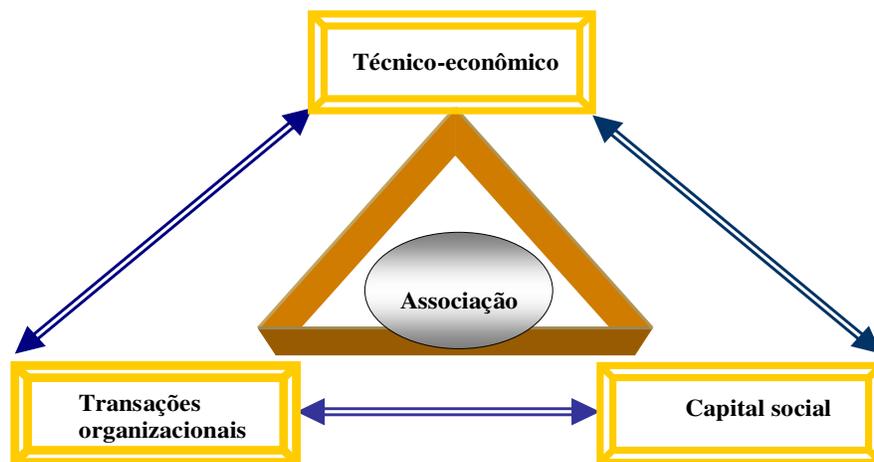


FIGURA 7: Modelo teórico de análise.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

### **3.5.1 Componente técnico-econômico**

O componente técnico-econômico (Figura 8) visa analisar questões objetivas e potencialmente quantificáveis que demonstrem uma efetividade econômica dos produtores rurais de Pires (melhora nos ganhos de produção e diminuição dos custos operacionais) decorrente do aumento de competitividade e da estruturação em redes organizacionais. Com esse objetivo, foram analisadas variáveis como: preços de comercialização, produção, produtividade, aprimoramento tecnológico, capacitação de mão-de-obra, utilização de equipamentos compartilhados, aquisição de insumos e matéria-prima de forma coletiva, melhoria e troca das informações sobre mercados, apoio de órgãos governamentais e não-governamentais e apoio financeiro para os participantes da associação. Tais aspectos foram pesquisados nos seguintes autores: Cândido & Abreu (2000), Sanabio et al. (2005a), Olave & Amato Neto (2005a), Cassaroto Filho & Pires (2001), Hardy et al. (2003), Marshall (1996), Aoki (1991), Siffert Filho (1994), Sabel (1993), Porter (1993, 1999a), Cassiolato & Szapiro (1999, 2002, 2003) e Lastres et al. (1998).

As variáveis produção e produtividade foram aferidas pelo comportamento da produção de leite mensal por associado, ao longo de série histórica de seis anos<sup>44</sup>. Idêntica metodologia foi aplicada para a identificação dos preços comercializados para o laticínio. Para avaliar a questão dos preços, os valores de comercialização foram comparados aos preços do produto no estado de Minas Gerais, em base de dados do Centro de Estudos Avançados de Economia Aplicada (CEPEA) da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ) da Universidade de São Paulo (USP).

---

<sup>44</sup> A série histórica contempla o período de 2003 a 2008, sendo que o ano de 2008, até o mês de maio.

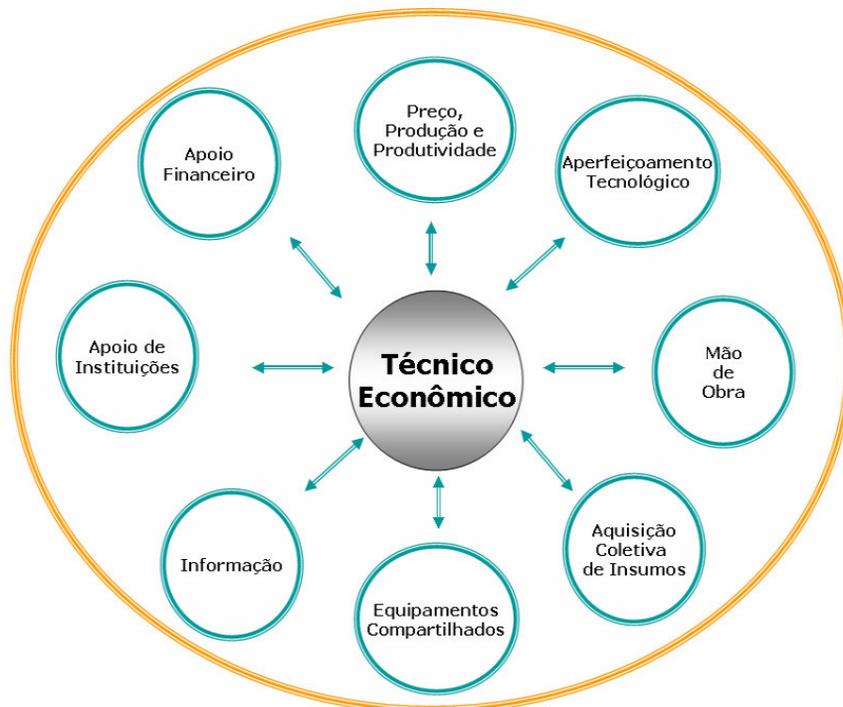


FIGURA 8: Variáveis envolvidas com o componente técnico-econômico.  
 Fonte: Elaborado pelo autor.

O aperfeiçoamento tecnológico é uma variável central no aumento da competitividade dos produtores rurais. Objetiva-se identificar quais foram as melhorias tecnológicas implementadas na produção do leite, seja no processo, em insumos, em equipamentos, em manejo do rebanho ou em outras áreas. Foram pesquisadas as fontes geradoras das tecnologias, se por órgãos externos (governamentais, fornecedores e compradores) ou a partir da transferência de tecnologia entre produtores. Ainda, verificou-se se as melhorias tecnológicas ocorreram por demanda dos produtores ou através de programas ou projetos de órgãos de fomento.

Outra variável que é objeto de estudo neste trabalho diz respeito à mão-de-obra. Especificamente, objetivou-se pesquisar os tipos de capacitação de mão-de-obra decorrente de cursos e treinamentos. A identificação dos órgãos

governamentais ou não governamentais que proporcionam tais capacitações foi objeto de pesquisa, assim como se os programas e projetos de capacitação são focados exclusivamente na produção do leite ou se abrangem outras áreas do setor agrícola.

A estruturação de produtores rurais em arranjo organizacional do tipo associação supõe a possibilidade de aquisição de insumos básicos de forma coletiva, permitindo a redução dos custos de produção e a compra de insumos de qualidade, que irão determinar a melhoria do produto final. Procurou-se, também, nesta investigação, identificar se tal procedimento é realizado e os benefícios obtidos pelos associados com a adoção dessa estratégia de compra.

O compartilhamento do uso de equipamentos por todos os associados é uma tônica no estudo de aglomerados organizacionais. No caso específico da associação, o tanque de resfriamento, ou tanque de expansão<sup>45</sup> de leite, foi um dos processos de indução e formação da associação. Porém, outros equipamentos são objetos de utilização coletiva. Uma variável investigada foi, portanto, a identificação dos equipamentos existentes, bem como daqueles que deverão ser adquiridos e, ainda, se o uso dos equipamentos compartilhados é uma vantagem competitiva.

A constituição de redes organizacionais proporciona uma melhoria significativa do nível de informação dos associados sobre questões de mercado, preços, insumos e processos produtivos, entre outros. Esta variável do trabalho avalia se tal procedimento é efetivo entre os associados e as formas pelas quais são operacionalizadas.

A penúltima variável de análise procura desvendar as relações entre a associação e os órgãos governamentais nos três níveis (federal, estadual e municipal) que promovem apoio ou fomento às ações dos produtores rurais.

---

<sup>45</sup> Tanque de resfriamento e tanque de expansão são sinônimos. Ao longo do texto utilizou-se o termo tanque de resfriamento.

Busca saber, por exemplo, em que intensidade e efetividade ocorrem as interfaces e as relações interorganizacionais. Além dos órgãos governamentais, foram incluídos na investigação o laticínio e os fornecedores de insumos e maquinaria.

Finalmente, as linhas de financiamento aos produtores rurais de Pires foram objetos de identificação e pesquisa. Buscou-se mapear os tipos de financiamento, suas características e suas implicações positivas e negativas, e, ainda, os possíveis entraves burocráticos para obtenção dos financiamentos almejados.

### **3.5.2 Componente das transações organizacionais**

O componente denominado de transação organizacional, por sua vez, verificou aspectos relativos à gestão, à governança e às relações contratuais.

A gestão é interpretada a partir dos instrumentos legais internos (estatuto e regimento interno) para definição da estrutura organizacional da associação, atribuições e práticas gerenciais.

Objetivou-se, ainda, identificar as formas de governança utilizadas pela diretoria da associação em relação às prestações de contas dos recursos financeiros e sua transparência nas informações prestadas aos associados.

As estruturas e relações contratuais entre a associação e o laticínio, entre a associação e os associados foram analisadas e especificadas. A estrutura no instrumento de análise é baseada no referencial teórico de Williamson (1985), Williamson (1999), Child & Rodrigues (2003), Matias-Pereira (2007), Santos (2000a) e Zylberstajn (1995), como demonstrado na Figura 9.

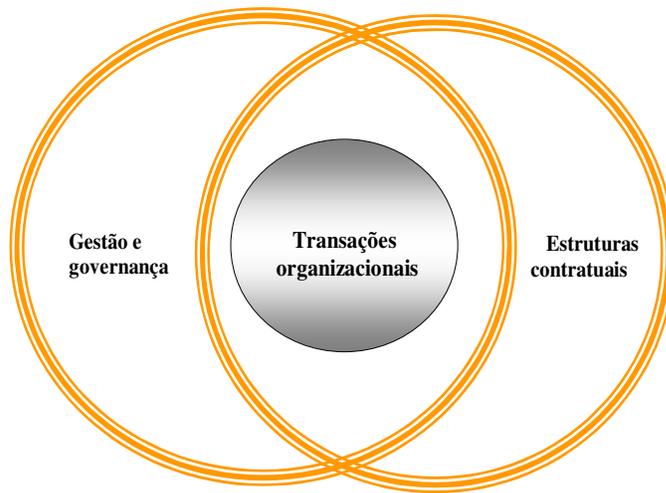


FIGURA 9: Variáveis envolvidas com o componente das transações organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.5.3 Componente capital social

O componente capital social tem a finalidade de analisar questões relativas aos níveis de confiança e cooperação entre os associados no desenvolvimento das suas atividades produtivas. Também serão objeto de avaliação as relações entre os associados e o laticínio.

Outro aspecto pesquisado, de forma específica, foca os benefícios obtidos pela comunidade de Pires e da circunvizinhança, em relação aos equipamentos urbanos e sociais, a partir da estruturação da associação e suas múltiplas relações com os órgãos governamentais.

A construção do instrumento de avaliação é validada por autores clássicos, como Bourdieu (2001), Coleman (1988), Putnam (2005), Granovetter (1985) e Fukuyama (1999), e por demais autores, como: Souza (2005), Vizeu (2003), Lima (2001), Albagli & Maciel (2002), Souza Filho (2001), Franco (2001), Marteleto & Silva (2004), Fontes & Eichner (2004), Costa & Costa,

(2005), Martes (2005), Meneses et al. (2005), D'Araújo (2003) e Macías (2002),  
exposta na Figura 10.

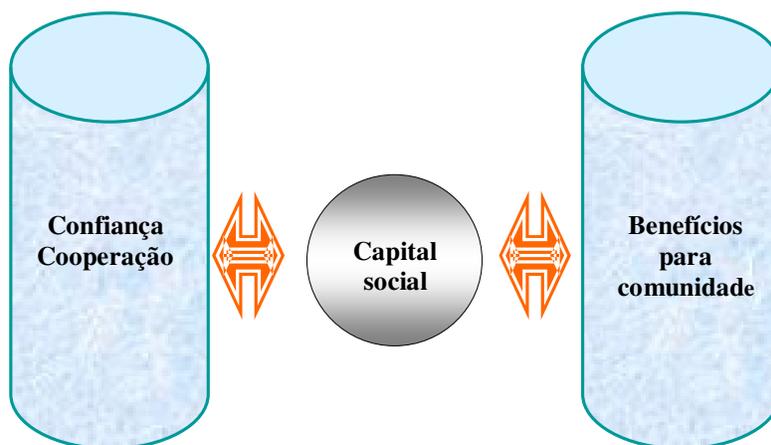


FIGURA 10: Variáveis envolvidas com o componente capital social.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Realizadas as considerações metodológicas, na próxima parte são  
apresentados os resultados e a discussão da pesquisa.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A presente parte do trabalho sistematiza os resultados obtidos na pesquisa sobre redes organizacionais de pequenos produtores rurais e tece discussões buscando a compreensão do fenômeno estudado. A apresentação do texto é dividida em duas partes, sendo a primeira relativa à descrição das instituições pesquisadas: Associação de Produtores Rurais de Pires, a Secretaria de Agropecuária e Abastecimento da Prefeitura de Juiz de Fora (PJF) e o Programa Pró-Leite, a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (Emater-MG.), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e o Laticínio Bom Pastor. Posteriormente, no segundo item, são interpretados os resultados à luz das entrevistas realizadas, dos dados secundários e das observações do pesquisador.

### **4.1 As organizações pesquisadas**

#### **4.1.1 Associação de Produtores Rurais de Pires (APRP)**

A Associação de Produtores Rurais de Pires (APRP) é situada na localidade de Pires, no distrito de Monte Verde, em Juiz de Fora, estado de Minas Gerais, composta por 39 produtores de leite *in natura*, criada em 6 de abril de 2001 a partir da iniciativa dos produtores e das lideranças comunitárias locais, quando da realização do Torneio Leiteiro de Pires, em 2000. A sua criação foi marcada por um relativo descrédito entre os produtores, pois, à época, ocorreu a falência da Cooperativa de Leite de Monte Verde, determinando, assim, uma grande resistência ao movimento associativista.

Com a decisão da criação da APRP, foi imediatamente escolhida uma diretoria e elaborado o seu estatuto, com o objetivo de unir os produtores e difundir os conceitos associativistas. Foram ministrados ciclos de palestras, conforme afirma o entrevistado P3, à época o primeiro Presidente da APRP:

*Então, fizemos vários ciclos de palestras, conscientização do produtor, que o melhor caminho pra ele seria através do associativismo. E com isso eles se entenderam e, hoje, eles jamais pensam em sair fora do associativismo (Relato da entrevista – P3).*

O depoimento do entrevistado T1 corrobora essa informação: “*No início da associação, fizemos várias visitas e palestras para os produtores, explicando a função de associativismo para eles*” (Relato da entrevista – T1).

Relembra o entrevistado P3 que “*A desunião e descrédito eram presentes entre os poucos produtores*” (Relato da entrevista – P3).

O início da associação foi marcado por dívidas. De imediato, foram adquiridos equipamentos no valor de R\$ 500,00, além de arcarem com um prejuízo coletivo de R\$ 42.000,00 relativo a, aproximadamente, 50 dias de produção de leite, decorrente da venda do produto para um comprador que até hoje não honrou o pagamento. Explicou o entrevistado P2:

*A Associação de Produtores Rurais de Pires, ela iniciou há mais ou menos uns oito anos atrás, fruto de um prejuízo que o laticínio, na época, que comprava o leite dos produtores da região, deixou de pagar mais de 50 dias de leite. Então, tem produtor lá que teve dificuldade até de adquirir alimentação em função do prejuízo deles. Isso aí, nós já tínhamos em mente a idéia de criar uma associação; isso veio reforçar essa idéia e uniu o pessoal em torno da associação. É um dos grandes motivos que eu acho que levou a isto, à formação da associação (Relato da entrevista – P2).*

Por outro lado, a APRP já buscava a realização da comercialização do leite de forma coletiva. Importante salientar que o processo de acondicionamento do leite era em latões. A questão foi equacionada quando acertaram o primeiro contrato de comercialização coletiva com o Laticínio Bom Pastor que, para o entrevistado P3, era “*um comprador com reputação e posicionado no mercado de lácteos*” (Relato da entrevista – P3).

A APRP continuou o seu processo de melhoria quando construiu um galpão e instalou os tanques de resfriamento do leite, localizados estrategicamente em propriedade de um associado, de fácil acesso por estradas vicinais e no eixo central das propriedades. As melhorias de infra-estrutura foram apoiadas pela Prefeitura de Juiz de Fora (PJF), especificamente pela Secretaria de Agropecuária e Abastecimento (SAA), quando da implantação do Programa Pró-Leite. Entre as ações de fomento do Pró-Leite, a compra do tanque, com capacidade de 5 mil litros, no valor de R\$ 18.000,00, tendo 50% sido financiado, a fundo perdido, pela PJF. O comentário do entrevistado T1 confirma a questão da aquisição do tanque de resfriamento:

*E decidiram reunir um grupo de produtores para comprar um tanque de resfriamento, sendo esse tanque tendo total ajuda da Prefeitura e sendo pago 50% do valor do tanque, sendo constado que, desses 50% pagos pela associação, caso viesse a acabar, o tanque seria da Prefeitura para remanejá-lo para outra associação (Relato da entrevista – T1).*

Posteriormente, o Programa Pró-Leite da SAA/PJF repassa R\$ 0,02 por litro produzido, inicialmente para subsidiar o transporte do leite entre o produtor e o tanque. Atualmente, o repasse é realizado em função da observância de padrões pré-determinados de qualidade do leite para os produtores rurais de Pires e das demais associações de produtores que compõem o Programa. As considerações do entrevistado T1 sobre o transporte e carreto do leite reforçam as observações:

*O transporte do leite é um fator que dificulta um pouco os pequenos produtores devido à distância deles dos pontos de entrega. E com isso, a Prefeitura, além de facilitar esse transporte subsidiando em R\$ 0,02 por litro de leite a esse produtor associado, dá assistência técnica de técnicos agropecuários, de agrônomos e de veterinários como subsídio (Relato da entrevista – T1)*

A questão do repasse dos valores não constitui unicamente em fator financeiro, mas, em tese, em um fator que colaborou decisivamente para o estreitamento da cooperação entre os associados, pois, havendo problemas de qualidade com um único produtor, por hipótese, o subsídio poderá ser extinto para todos os demais. Para os entrevistados P1, P2 e P3, membros dos órgãos diretivos da ARPR, o fato contribuiu para a sustentabilidade, a manutenção e o desenvolvimento da associação.

#### **4.1.2 Secretaria de Agropecuária e Abastecimento (SAA) da Prefeitura de Juiz de Fora (PJF) – Pró-Leite**

A Secretaria de Agropecuária e Abastecimento (SAA) de Juiz de Fora é o órgão executor das políticas rurais do município. Objetivando a promoção da cidadania, a fixação do homem no campo e a produção agropecuária do município, tem por atribuições o disposto no artigo 7º do Decreto Municipal n.º 8.590, de 8 de julho de 2005:

*Art. 7.º - À Secretaria de Agropecuária e Abastecimento de Juiz de Fora – SAA/JF, dotada de autonomia administrativa, orçamentária e financeira, nos termos do art. 7.º da Lei n.º 10.937, de 03 de junho de 2005, compete:*

*I - estabelecer as diretrizes da política rural do município, especialmente nos setores de agropecuária e abastecimento alimentar;*

*II - promover a pesquisa agropecuária, a assistência técnica e a extensão rural;*

*III - apoiar e estimular o acesso dos produtores ao crédito e seguro rurais;*

*IV - promover a capacitação de mão-de-obra rural e a preservação dos recursos naturais;*

*V - estimular a constituição e a expansão de cooperativas e outras formas de associativismo e organização rural;*

*VI - gerir o Fundo Municipal de Promoção e Fomento às Atividades Agroindustriais;*

*VII - fomentar acordos de cooperação e intercâmbio com órgãos e entidades oficiais, agentes diversos da comunidade e instituições*

*nacionais e estrangeiras ligadas à política de agropecuária e abastecimento do Município;*

*VIII - formular, em conjunto com a Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica de Juiz de Fora, projetos para captação de recursos para financiar programas e ações na área de sua competência;*

*IX - zelar pelo cumprimento das regras e princípios contidos na Lei n.º 10.000, de 08 de maio de 2001 e na Lei n.º 10.937, de 03 de junho de 2005;*

*X - atuar no controle dos procedimentos internos e favorecer o controle externo das atividades da Administração Pública Municipal, na sua esfera de competência;*

*XI - prestar suporte técnico e administrativo ao Conselho vinculado à sua área de atuação;*

*XII - coordenar, prover, manter e auxiliar no fornecimento, manutenção e distribuição da merenda escolar, com a colaboração da Secretaria de Administração e Recursos Humanos e da Secretaria de Educação de Juiz de Fora, que a subvencionará;*

*XIII - assessorar o Prefeito em assuntos relativos à sua área de atuação (Juiz de Fora, 2005).*

O Pró-Leite, Programa Municipal de Aumento da Produtividade Leiteira, foi implantado em 1995, com o objetivo de fornecer, aos produtores do município de Juiz de Fora, apoio técnico para melhoria da atividade de pecuária de leite. Na sua fase inicial, foi fomentada a criação de 10 associações de produtores, que recebiam informações técnicas na área de produção e orientações na comercialização coletiva do produto. Ainda, subsidiou, em 50%, a fundo perdido, a aquisição dos tanques de armazenamento pelas associações constituídas.

Atualmente, o Pró-Leite desenvolve ações de campo junto aos produtores rurais para a melhoria da qualidade do leite a partir da coleta de informações e suporte técnico de veterinários, agrônomos e técnicos agrícolas. Faz análises laboratoriais sistemáticas dos padrões de qualidade do leite em parceria com a Embrapa Gado de Leite. Também assessora as associações de produtores rurais de Juiz de Fora, em questões relativas à comercialização do

leite, elaboração de estatuto e realização de eventos agropecuários, como torneios leiteiros, exposição agropecuária e encontros técnicos com palestras para produtores.

A Secretaria de Agropecuária e Abastecimento do município disponibiliza, para o Pró-Leite, uma equipe constituída de 1 administrador, 2 veterinários, 2 agrônomos, 5 técnicos em agropecuária e 1 técnico para eventos.

Os dados de 2007, disponibilizados pelo Pró-Leite, demonstram a importância do programa para o aumento da produção de leite por pequenos produtores reunidos em 9 associações, considerando-se o volume anual de 8,8 milhões de litros de leite, como explicitado na Tabela 17.

TABELA 17: Programa Pró-Leite, SAA/PJF, produção anual de leite por associação, 2007.

Associação	Total	Média/Mês	%	Ordem
Pires	1.050.301	87.525	11,85%	3
Palmital	1.042.370	86.864	11,76%	4
Penido	1.767.568	147.297	19,94%	1
Pirapetinga	771.278	64.273	8,70%	7
Privilégio	1.211.990	100.999	13,67%	2
Rosário de Minas	537.139	44.762	6,06%	9
Sarandira	922.296	76.858	10,40%	6
Torreões	953.863	79.489	10,76%	5
Valadares	609.508	50.792	6,87%	8
<b>Total</b>	<b>8.866.313</b>		<b>100%</b>	

Fonte: SAA/PJF (2008).

#### 4.1.3 Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (Emater-MG)<sup>46</sup>

A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (Emater-MG) é uma empresa pública vinculada à Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Estado de Minas Gerais, responsável

<sup>46</sup> Fonte: Emater (2008).

pela operacionalização do planejamento do setor agrícola e que desenvolve ações de extensão rural junto aos produtores de agricultura familiar.

Objetiva, com sua atuação, a melhoria da qualidade de vida e das condições de produção dos produtores de agricultura familiar, a inclusão social de grupos e de comunidades rurais por meio de programas geradores de emprego e renda, e as ações de organização rural para o desenvolvimento com sustentabilidade e atendimento aos direitos de cidadania.

A sua missão é promover o desenvolvimento sustentável por meio da assistência técnica e extensão rural, assegurando a melhoria da qualidade de vida da sociedade mineira, colaborando, assim, para a elevação do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) dos municípios mineiros, o abastecimento no estado por meio da produção agropecuária, a preservação ambiental e a conservação dos recursos naturais, o aumento da renda das famílias rurais, a melhoria das condições de alimentação, saúde, saneamento e habitação no meio rural, a redução dos desequilíbrios regionais, o aumento das oportunidades de trabalho, a redução do êxodo rural, a contenção dos índices de violência urbana, a organização dos produtores rurais em formas associativas e a inclusão social.

Em parceria com as prefeituras municipais, atua em 785 municípios mineiros (92%) dos 853 existentes.

#### **4.1.4 Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) <sup>47</sup>**

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, foi criada em 26 de abril de 1973. Sua missão é viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira.

---

<sup>47</sup> Fonte: Embrapa (2008)

A empresa atua em quase todos os estados brasileiros, por intermédio das suas 38 unidades de pesquisa e de 13 unidades administrativas, composta por 8.155 empregados, sendo 2.097 pesquisadores (25% com mestrado e 66% com doutorado), com orçamento de R\$ 1 bilhão para o ano de 2007.

Participa do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA) que, em ações cooperativas com universidades, instituições públicas federais e estaduais, empresas privadas e outras instituições, desenvolve pesquisas nas diferentes áreas do conhecimento científico e em diversas áreas geográficas brasileiras.

A atuação internacional da Embrapa é presente a partir de acordos bilaterais de cooperação técnica com 37 países, instituições de pesquisa e organizações internacionais. Destaque para os laboratórios de pesquisa instalados nos Estados Unidos e na França, com bases físicas no Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, em Washington, e na Agrópolis, na Universidade de Montpellier, na França, respectivamente.

A Embrapa tem atuado no continente africano desde a instalação do escritório da Embrapa África, em Gana, apoiando ações de pesquisa e transferência de tecnologia, em especial para o desenvolvimento sustentável, social e econômico, para a segurança alimentar e para o combate à fome em toda a região.

A Embrapa Gado de Leite é sediada em Juiz de Fora, MG, com outras bases físicas, como: o Campo Experimental de Coronel Pacheco (Coronel Pacheco, MG) e o Campo Experimental Santa Mônica (Valença, RJ).

A Embrapa Gado de Leite tem como missão viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do agronegócio do leite, com ênfase no segmento da produção, por meio de geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício da sociedade. A unidade de pesquisa desenvolve pesquisas de acarologia, microbiologia do leite, análises de alimentos,

microbiologia do rúmen, imunologia, microbiologia do solo, fisiologia da digestão, qualidade do leite, fisiologia vegetal, reprodução animal, genética e cultura de tecidos, teste e desenvolvimento de produtos e biologia molecular. Realiza, ainda, treinamento de multiplicadores pelo Núcleo de Treinamento em Bovinocultura Leiteira Tropical (Nutre), situado no campo experimental de Coronel Pacheco. O Nutre realiza cursos para profissionais prestadores de serviços de assistência técnica do setor público e do setor privado, extensionistas, professores, estudantes e produtores do país e do exterior.

#### **4.1.5 Laticínio Bom Pastor**

O Laticínio Bom Pastor iniciou sua atividade em novembro de 1972, com a instalação da Unidade São Gabriel, localizada na Fazenda São Gabriel, em Três Ilhas, município de Belmiro Braga, MG.

Posteriormente, em janeiro de 2000, expandiu suas atividades ao implantar a Unidade Afonso Arinos, localizada no município de Levy Gasparian, no estado do Rio de Janeiro. As duas unidades estão localizadas estrategicamente nas proximidades da divisa entre os estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro, objetivando atender a uma parte da demanda dos dois principais estados da região sudeste.

Com atuação no setor de laticínios, em geral, realiza o processamento do leite em suas unidades de produção, com as seguintes linhas de produtos: queijo minas frescal, queijo minas padrão, queijo prato lanche, ricota fresca e queijo parmesão.

A sua capacidade de processamento mensal é de 1,2 milhão de litros de leite e 140 toneladas de produtos acabados. Os produtos são comercializados exclusivamente no atacado para supermercados e mercados em geral, a partir de equipe de vendas própria, sem a utilização de distribuidores ou agentes intermediários.

## **4.2 Interpretação dos resultados**

A interpretação dos resultados do estudo é demonstrada a partir do modelo de análise desenvolvido, a partir dos componentes: técnico-econômico, transações organizacionais e capital social.

### **4.2.1 Componente técnico-econômico**

#### **4.2.1.1 Preço, produção e produtividade**

A primeira variável a ser interpretada no componente técnico-econômico diz respeito aos aspectos preço e produção. A variável preço é considerada, por todos os entrevistados, como uma das principais vantagens competitivas para a união dos produtores rurais da comunidade de Pires em torno da associação. Na análise dos depoimentos dos entrevistados, foram identificados três pontos em comum dos discursos, sendo:

- a) melhoria nas negociações dos preços de comercialização pelo volume de produção;
- b) preços igualitários para todos os produtores, independente do volume de produção e
- c) inibição dos atravessadores e compradores oportunistas.

A capacidade de obtenção de melhores preços na comercialização do leite com o laticínio é função do volume ofertado pelo coletivo de produtores, como afirmam os seguintes entrevistados:

*Devido aos baixos preços do leite propostos pelos produtores de insumos do leite, pelos laticínios, então, houve a necessidade de a gente se unir para se tornar um grupo para poder ganhar em escala quantitativa. No início foram poucos produtores. Hoje, nós estamos em torno de 39 produtores, que perfazem em torno de 3.800 litros/leite diário. Com isso, nosso produto ganhou em escala e os laticínios vêm*

*com bons olhos a associação. Além da melhoria da qualidade do produto que é exigido dentro dos padrões, hoje, do Ministério da Agricultura (Relato da entrevista – P1).*

*Então, quando você reúne em grupos, você reforça para uma melhor negociação da sua produção. E, através dessa negociação, você ganha peso e faz-se um arranjo. Hoje, nós temos um arranjo aí que nos juntamos não só no associativismo dos produtores como também em associações que formam um maior peso de negociação. Para que nós possamos, através disso, dar maior reforço ao produtor rural que, com isso, gera emprego e renda (Relato da entrevista – P3).*

*Uma das grandes vantagens da associação para o produtor, principalmente, é o preço do leite negociado. Porque, se não estivesse dentro da associação, não poderia negociar o leite em um preço melhor por causa da quantidade de leite; uma das grandes vantagens (Relato da entrevista – P4).*

*As vantagens que a gente tem é, hoje, que a gente tem um preço do produto que a gente produz e a gente tem um poder de compra muito maior, onde a gente consegue preços melhores em cima daquilo que a gente produz (Relato da entrevista – P5).*

*Eu diria o seguinte: uma das vantagens é, até certo ponto, que os produtores têm vendido melhor o seu produto. Então, eles conseguem um adicional pelo fato de eles venderem em grupo. Essa é uma das vantagens (Relato da entrevista – T2).*

O entrevistado T1 é enfático na abordagem da quantidade ofertada e do preço de comercialização, ao verbalizar que o pequeno produtor, em associação, não é considerado aquele que produz 20 ou 30 litros de leite/dia, mas um produtor de 2.500, 3.500 litros/dia.

*Com a associação, os produtores largaram de ser pequenos, largaram de ser produtores, alguns de 20, 30 litros de leite por dia e passaram a ser produtores de 2.500, 3.500 litros de leite por dia. Com essa junção,*

*ele começou a poder fazer pressão em cima dos compradores de leite, para se negociar leite (Relato da entrevista – T1).*

Ao se associarem, os preços de comercialização são igualitários para todos – prática comum apontada pelos entrevistados, pois o volume de produção determina o preço a ser pago.

*O início é que a situação dos produtores se encontrava em péssimas situações, uma vez que eles ficavam sendo manipulados. Maiores, às vezes, recebiam melhor preço e os pequenos, aqueles menores, não tinham preço, até porque eles eram pequenos e não somavam (Relato da entrevista – P3).*

*Na nossa região tem vários laticínios de pequeno porte, então, eles jogavam muito com o preço do produtor. Hoje, não existe essa diferenciação de preço de produtor. Os pequenos produtores se uniram aos médios produtores e, com isso, surgiu um quantitativo que, como eu poderia dizer, ficou com um preço melhor tanto para o pequeno quanto para o grande. Porque, de primeiro, havia um preço diferenciado. O produtor que produzia um quantitativo de leite maior tinha um preço. Agora não, todos recebem pelo mesmo preço, pelo mesmo padrão (Relato da entrevista – P1).*

Afirma o entrevistado P1 que, independentemente da quantidade produzida, o preço de comercialização é único, o que denota para ele “*uma das grandes vantagens dessa competitividade. Nós igualamos o produto de todo mundo num preço igualitário para todos os produtores*” (Relato da entrevista – P1).

Idêntica justificativa é relatada conforme depoimento a seguir:

*A grande vantagem da Associação de Produtores Rurais de Pires, principalmente do produtor de leite, é que, antes da associação, os laticínios tinham uma diferenciação no preço pago por litro. O maior*

*produtor, o médio produtor, ganhava um valor  $x$  e já o pequeno produtor, em função da pouca produção dele, ele recebia  $x-y$  e isso tudo, quer dizer, levava a um tratamento diferenciado. Então, o principal objetivo da associação é ter igualdade entre todos os produtores, tanto o pequeno, o médio e o maior, em todos os sentidos, em todos os benefícios que a associação pode trazer. Um dos principais ganhos foi esse. Então, hoje, o tratamento não é diferenciado, o produtor de mais leite recebe o mesmo de menos (Relato da entrevista – P4).*

O processo de negociação do preço de leite em escala e, por meio da associação, inibe o fenômeno do atravessador e permite um planejamento prévio sobre as suas receitas e gastos. Os depoimentos dos técnicos de duas instituições de apoio e fomento ao setor leiteiro são contundentes:

*A informação que ele tinha de quanto custava o leite era pelo caminhoneiro. O caminhoneiro chegava pegando o leite, aí avisava assim: “toma, hoje eu estou entregando o leite para outro porque ele está pagando R\$ 0,03 a mais, R\$ 0,05 a mais”. Então, eles começaram a perceber que tinha essa exploração. Por exemplo, eu conheço exemplo de caminhoneiro de leite que não tinha uma vaca e que produzia 300, 400 litros de leite por dia. Em cada associação ele pegava uma lata de um e de outro e virou atravessador. E essa questão, com a organização, diminuiu acentuadamente. Tem muita coisa para avançar porque tem um aspecto cultural muito forte (Relato da entrevista – T3).*

*Que, hoje, os produtores sabem o quanto eles podem gastar. Sabendo quanto podem gastar eles têm uma noção de custo e, hoje, eles sabem quanto vão receber no final do mês (Relato da entrevista – T1).*

A obtenção de dados secundários nos arquivos da APRP, relativo aos preços de comercialização ao longo de série histórica de seis anos, e a comparação com a base de dados dos preços médios de comercialização do produto no estado de Minas Gerais, do Centro de Estudos Avançados de

Economia Aplicada (CEPEA), da ESALQ/USP, ratificam a vantagem competitiva do preço de comercialização do leite, em escala e de modo coletivo.

Os preços de comercialização da APRP e a base de dados dos preços médios do estado de Minas Gerais, apurados pelo CEPEA/ESALQ/USP, se encontram na Tabela 18.

**TABELA 18: Comparativos de preços de comercialização entre 2003 a 2008**

Mês/Ano	APRP	LEITE C, Média MG (*)	Comparação	Mês/Ano	APRP	LEITE C, Média MG (*)	Comparação
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>A-B</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>A-B</b>
jan/03	0,43	0,44	-0,01	jan/06	0,44	0,42	0,02
Fev/03	0,44	0,43	0,01	fev/06	0,45	0,44	0,01
Mar/03	0,47	0,46	0,01	mar/06	0,46	0,45	0,01
Abr/03	0,49	0,48	0,01	abr/06	0,50	0,48	0,02
Mai/03	0,51	0,49	0,02	mai/06	0,52	0,5	0,02
Jun/03	0,56	0,51	0,05	jun/06	0,54	0,5	0,04
jul/03	0,58	0,51	0,07	jul/06	0,55	0,5	0,05
Ago/03	0,60	0,51	0,09	ago/06	0,56	0,5	0,06
set/03	0,56	0,51	0,05	set/06	0,58	0,51	0,07
Out/03	0,52	0,51	0,01	out/06	0,55	0,51	0,04
nov/03	0,50	0,49	0,01	nov/06	0,52	0,51	0,01
dez/03	0,46	0,47	-0,01	dez/06	0,50	0,51	-0,01
jan/04	0,45	0,44	0,01	jan/07	0,50	0,5	0,00
fev/04	0,46	0,42	0,04	fev/07	0,51	0,52	-0,01
mar/04	0,48	0,44	0,04	mar/07	0,55	0,54	0,01
abr/04	0,53	0,45	0,08	abr/07	0,60	0,56	0,04
mai/04	0,55	0,47	0,08	mai/07	0,62	0,6	0,02
jun/04	0,60	0,52	0,08	jun/07	0,74	0,63	0,11
jul/04	0,61	0,57	0,04	jul/07	0,83	0,69	0,14
ago/04	0,61	0,58	0,03	ago/07	0,86	0,79	0,07
set/04	0,61	0,56	0,05	set/07	0,83	0,83	0,00
out/04	0,57	0,56	0,01	out/07	0,78	0,81	-0,03
nov/04	0,55	0,55	0,00	nov/07	0,66	0,75	-0,09
dez/04	0,55	0,54	0,01	dez/07	0,66	0,72	-0,06
jan/05	0,55	0,53	0,02	jan/08	0,66	0,71	-0,05
fev/05	0,55	0,54	0,01	fev/08	0,70	0,72	-0,02

**Continua...**

**TABELA 18: Continuação.**

Mês/Ano	APRP	LEITE C, Média MG (*)	Comparação	Mês/Ano	APRP	LEITE C, Média MG (*)	Comparação
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>A-B</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>A-B</b>
mar/05	0,60	0,55	0,05	mar/08	0,74	0,75	-0,01
abr/05	0,63	0,57	0,06	abr/08	0,80	0,76	0,04
mai/05	0,64	0,59	0,05	mai/08	0,82	0,78	0,04
jun/05	0,64	0,59	0,05				
jul/05	0,60	0,58	0,02				
ago/05	0,57	0,53	0,04				
set/05	0,50	0,5	0,00				
out/05	0,48	0,48	0,00				
nov/05	0,45	0,47	-0,02				
dez/05	0,44	0,45	-0,01				

(\*) Dados do CEPEA/ESALQ/USP

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da Associação de Produtores Rurais de Pires (APRP, 2008) e do CEPEA/ESALQ/USP (2008).

Comprando-se os preços de comercialização obtidos pela APRP e os preços médios do produto no estado de Minas Gerais, observa-se que, em um período de 65 meses, os preços da associação são superiores em 53 meses, correspondendo a 82% das ocorrências.

Os dados comparativos demonstram que a média de acréscimo mensal na série histórica de seis anos é de R\$ 0,02 a favor da associação, havendo, no mês de julho de 2007, a maior variação positiva, de R\$ 0,14 e, no mês de novembro do mesmo ano, a maior variação negativa, de R\$ 0,09.

O exercício do dimensionamento do faturamento anual da associação a partir dos preços de comercialização é elucidativo. Na Tabela 19 e na Figura 11 estão resumidos os valores a preços históricos obtidos pela multiplicação da quantidade comercializada e preços mensais. Em todos os anos, os valores anuais obtidos pela APRP são superiores, excetuando-se 2008, com uma diferença de apenas 0,01%.

TABELA 19: Faturamento anual comparado.

Ano	APRP R\$	Média MG R\$	Comparação
	A	B	A/B
2003	459.405,44	438.323,47	104,8%
2004	495.219,70	462.809,97	107,0%
2005	584.663,82	562.690,65	103,9%
2006	545.381,36	516.280,11	105,6%
2007	694.055,15	680.125,29	102,0%
2008 (*)	289.108,26	289.483,59	99,9%

(\*) Até maio de 2008.

Fonte: Elaborado pelo autor.

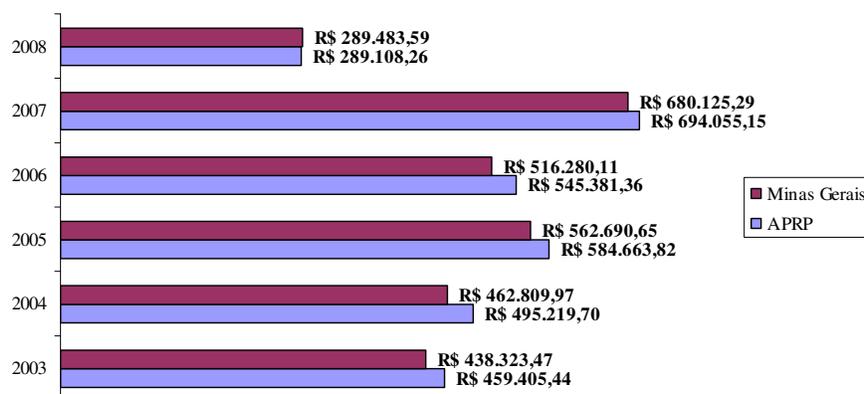


FIGURA 11: Faturamento anual comparado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 20 e na Figura 12 está demonstrada a produção mensal da APRP, de 2003 a maio de 2008. Observa-se, na análise dos dados, nos anos de 2003 e 2004, uma produção anual da ordem de 900 mil litros de leite, com tendência de aumento, para os anos de 2005 a 2007, para o patamar de 1 milhão de litros de leite produzidos ao ano.

TABELA 20: Produção de litros de leite – APRP.

Mês	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Jan</b>	83.413	80.217	100.640	91.507	98.567	85.085
<b>Fev</b>	67.020	65.251	81.019	75.696	90.604	76.407
<b>Mar</b>	67.908	63.031	79.301	84.970	83.664	74.162
<b>Abr</b>	62.183	58.514	74.301	74.477	80.400	73.028
<b>Mai</b>	62.298	70.479	75.887	79.808	83.783	80.689
<b>Jun</b>	59.252	69.735	82.667	74.392	79.757	
<b>Jul</b>	64.147	76.008	91.380	79.339	83.100	
<b>Ago</b>	72.287	74.240	97.514	88.865	81.280	
<b>Set</b>	76.192	70.463	90.110	90.005	77.913	
<b>Out</b>	96.852	82.159	96.039	101.171	79.995	
<b>Nov</b>	95.169	95.732	96.616	107.512	100.238	
<b>Dez</b>	98.950	96.578	99.647	111.809	92.800	
<b>Total</b>	<b>905.671</b>	<b>902.407</b>	<b>1.065.121</b>	<b>1.059.551</b>	<b>1.032.101</b>	<b>389.371</b>
<b>Média</b>	75.472	75.200	88.760,	88.295	86.008	77874

Fonte: APRP (2008).

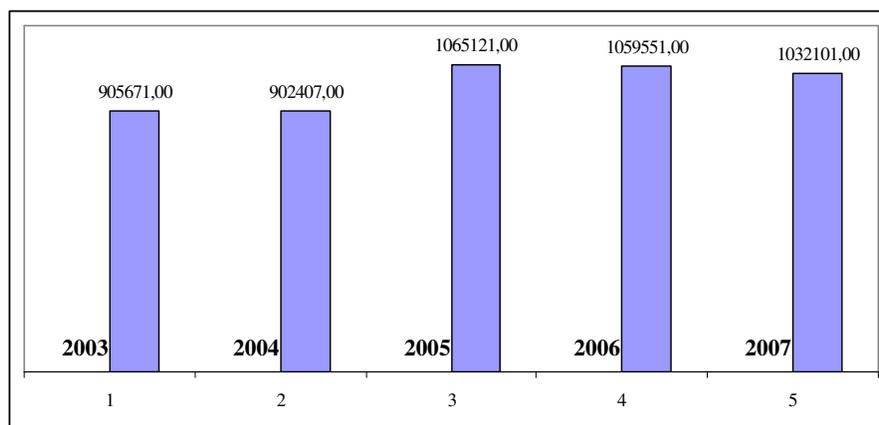


FIGURA 12: Produção de litros de leite - ARPR

Fonte: APRP (2008).

A variável produtividade é analisada a partir dos comentários dos entrevistados P3 e P4. O entrevistado P3 relata:

*Agora, nós estamos saindo recente de uma festa<sup>48</sup>, nosso torneio leiteiro, onde há uma disputa interna. Que quando começou a associação, a maior produtividade/dia era de 10 kg de leite. Hoje, nós estamos com 42. A última, no último torneio, tivemos uma variação de 40 kg de produtividade/dia. Você vê o avanço que teve (Relato da entrevista – P3).*

Ao ser questionado sobre o papel da associação no aumento da produtividade, o entrevistado P3 é objetivo:

*Ah não! Se não fosse a associação, hoje, a maioria dos produtores já tinha sido extinto, não existia produtor na zona rural. Estaria aqui na cidade, talvez em busca de outras expectativas de vida. Não sei qual seria a vida deles (Relato da entrevista – P3).*

Em idêntica linha de argumentação, o entrevistado P4 confirma o aumento de produtividade quando afirma:

*Melhorou. Precisa melhorar mais, mas o pessoal melhorou bem o rebanho, melhorou principalmente as técnicas, e o leite melhorou o preço. Mas, para fazer parte da associação, tem que ter uma qualidade melhor. Para ter um preço melhor, tem que ter uma qualidade melhor, e aumentou um pouco a produção. (...) Aumentou. Nem todos melhoraram porque tem alguns que são pequenos, então, não tem como aumentar muito, mas a maioria melhorou (Relato da entrevista – P4).*

Enfim, a melhoria da produtividade é percebida pelos associados de Pires e representa um fator primordial no processo produtivo.

#### **4.2.1.2 Aperfeiçoamento tecnológico**

A variável aperfeiçoamento tecnológico objetiva analisar a inserção de técnicas, procedimentos e processos adotados pelos produtores na produção do

---

<sup>48</sup> A entrevista foi realizada em junho de 2008, após a realização do XVIII Torneio Leiteiro e Exposição de Gado de Pires.

leite. A partir das entrevistas com os produtores, identifica-se uma lista de melhorias tecnológicas, como melhorias nas instalações da propriedade rural, tratamento dos animais, vermícidias, vacinação e sanidade dos animais, entre outros. Porém, indiscutivelmente, a ênfase recai em aprimoramentos tecnológicos de melhoria da qualidade do leite, como se observa nos depoimentos a seguir.

*Com certeza. Houve um ganho muito grande. Os pequenos produtores passaram a se interessar mais pelo porquê da produtividade de alguns serem maiores, trabalhando no mesmo espaço. Houve melhorias na parte de instalações, as instalações melhoraram muito em termos de tratamento do animal, vermícidias, vacinação. Então, aquelas pessoas que estavam distantes, visando só à produção para subsistência, passaram a ver com outros olhos a melhoria do seu plantel, a melhoria das suas instalações, melhoria da sua propriedade. Com isso aí houve um ganho para esses produtores (Relato da entrevista – P1).*

*O principal avanço para nós foi em termos de qualidade do produto, oriunda de orientação técnica vindo da parte do Pró-Leite, da Secretaria de Agropecuária e que tem um técnico, hoje, que visita os produtores. Esse técnico orienta desde a parte de higiene e de limpeza dos vasilhames até a parte de ordenha, exame do gado, com relação à mamite<sup>49</sup> e outras doenças que podem prejudicar a produção e prejudicar a qualidade do leite. O produto, hoje, entre a ordenha e a chegada no tanque de resfriamento, ele tem um tempo muito curto, que não dá tempo do leite sofrer a ação das bactérias. Então, a qualidade do leite, hoje, é superior em todos os sentidos, não só em qualidade de higiene, mas também de produto (Relato da entrevista – P2).*

*Sem dúvida nenhuma, ocorreram várias inovações tecnológicas através da associação. Ela é um órgão que representa os produtores, então, chega hoje, no meio rural, um avanço da tecnologia que ajuda aí na produção, para um acompanhamento da sua produção. A informática, hoje e a internet nos auxilia muito porque você tem como buscar*

---

<sup>49</sup> Mamite é a inflamação da glândula mamária, causada, principalmente, por bactérias dos gêneros estreptococos e estafilococos, e também por coliformes. Esta enfermidade representa um grave problema de saúde animal na pecuária leiteira.

*pesquisar novas tecnologias e ficar informado sobre as mudanças no setor (Relato da entrevista – P3).*

O entrevistado P3 faz comentários sobre algumas inovações tecnológicas e reforça o uso da internet como instrumento de atualização:

*Sem dúvida nenhuma, hoje, a inseminação. Hoje, a inseminação é um meio que chegou recente, que tem nos ajudado muito porque o produtor busca qualidade no seu rebanho. E também a própria experiência na internet. Hoje, a maior parte dos produtores já está tendo condições de ter seu computador em casa e acompanhar e ver hoje o mercado como que ele se evolui no dia-a-dia através da tecnologia (Relato da entrevista – P3).*

O entrevistado P4 reafirma os avanços tecnológicos na qualidade do leite e comenta sobre a inseminação artificial, ainda pouco utilizada pelos produtores de Pires:

*Melhoria foi, primeiramente, na qualidade do leite. O leite está passando por uma fase muito ruim e, com a tecnologia, muito tem a atualização para o pessoal saber. Agora, com o tempo, melhorou muito. As técnicas vêm melhorando tanto para o rebanho como na sanidade dos animais e como na qualidade do leite com a higiene feita nas ordenhas. Até os retireiros melhoraram suas técnicas (Relato da entrevista – P4).*

*A inseminação artificial ainda é pouco usada na nossa região. Eu peguei até, eu até tenho vontade de fazer e mais gente tem vontade de fazer, mas precisa ter mais ligação com um órgão maior para tentar fornecer e correr atrás para ajudar e precisam de mais informação (Relato da entrevista – P4).*

Dois outros relatos do entrevistado T1 são ilustrativos da implantação de aperfeiçoamento tecnológicos dos produtores de Pires, por ser um deles

extremamente simples, mas efetivo e o outro, pela demonstração da resistência dos produtores a antigas tradições do meio rural:

*Porque a gente tinha um problema de qualidade do leite, devido às latas serem lavadas e tampadas úmidas. Então, aquilo proliferava muita bactéria e complicava a qualidade do leite. E sentamos para conversar com a própria direção da associação. A gente trouxe experiências de outros lugares que a gente já tinha vindo trabalhando e fizemos um secador de lata que está até hoje ativo na associação, e isso melhorou em muito a qualidade do leite da associação (Relato da entrevista – T1).*

*Quando eu entrei na associação de Pires, há quatro anos atrás, o pessoal não dava sal mineral, usava só o sal branco, e isso tem um impacto muito grande no rebanho. E foi um tabu porque tem pessoas ali, de setenta e cinco anos, que aprenderam com os seus avós, seus pais que gado lambe sal branco e não sal mineral. E isso foi um tabu que, de pouquinho em pouquinho, foi quebrado e, hoje, a gente tem um consumo muito maior de sal mineral nas propriedades; e, com isso, teve um avanço até, eu acho, que bom. Talvez fosse um beabá, mas que estava faltando (Relato da entrevista – T1).*

A pesquisa quis identificar os agentes internos ou externos que possibilitaram o aprimoramento tecnológico entre os produtores. Em tese, se as inovações tecnológicas poderiam ser provenientes de órgãos governamentais e não governamentais (agentes externos) ou ser geradas dentro da associação, com os seus respectivos produtores (agentes internos):

*A associação procurou buscar essa tecnologia e levar aos produtores. Com isso, fez as parcerias com o próprio laticínio e com a Prefeitura, no caso com a Secretaria de Agropecuária e Abastecimento e Emater. E a Embrapa também, que nos levou os produtos para melhoria da qualidade do leite. Então, com a melhoria da qualidade, a gente pode exigir maior custo, maior preço para o nosso produto. A iniciativa foi da associação, mas a associação tinha que procurar agentes externos para nos auxiliar nessas melhorias (Relato da entrevista – P1).*

*Vieram de agentes externos em parceria com a associação; que a associação solicita a visita do técnico, promove reuniões com os associados para palestras, consegue produtos adequados para o rebanho e além de visitas técnicas que, às vezes, o próprio associado faz (Relato da entrevista – P2).*

*São indicadas por agentes externos que é, principalmente, a assessoria do Pró-Leite que fornece para a gente o sistema técnico que melhorou. Da associação ainda não tem; o pessoal faz muita reunião, convoca reunião para melhorar, mas quem passa para a gente é tudo o Pró-Leite (Relato da entrevista – P4).*

*Por exemplo, a Secretaria deu muito apoio. Por exemplo, eles vinham à propriedade, visitavam a propriedade, orientavam o produtor a produzir mais com menos despesa (Relato da entrevista – P5).*

Percebe-se, na interpretação dos resultados, que as inovações adotadas ou introduzidas pelos produtores rurais de Pires no processo produtivo são decorrentes do apoio dos agentes externos: Embrapa, Emater-MG e Secretaria de Agropecuária e Abastecimento da Prefeitura de Juiz de Fora, MG. Nesta última, destacam-se as ações sistematizadas de apoio aos produtores no aprimoramento tecnológico.

#### **4.2.1.3 Qualificação da mão-de-obra**

Um dos fatores determinantes na melhoria da competitividade da APRP é a utilização de mão-de-obra qualificada. A pesquisa, então, quis investigar o quesito e identificar as formas e os órgãos que promovem os cursos.

O processo de capacitação na associação é uma prática recorrente, conforme afirmação do entrevistado P1:

*Isto é uma prática. A nossa associação tomou a iniciativa de procurar os órgãos para melhoria da produção, de melhoria da alimentação por intermédio de zootecnistas e veterinários que a Secretaria de*

*Agropecuária nos colocou à disposição para nos auxiliar. E da Emater, que nos ajudou na parte de melhoria de plantio, de muda de cana, que nos cedeu e a parte de assistência ao produtor para ele aumentar sua produtividade na produção de leite. Por exemplo, a Embrapa desenvolveu o balde de meia cuba, que eles falam, que melhora a qualidade do leite, para não cair muita sujeira; então, houve uma participação. E a associação, nós levamos uma pessoa de cada segmento para dar palestra e mostrar para os produtores como seria melhor eles melhorarem o seu produto (Relato da entrevista – P1).*

Consideração idêntica apresentada pelo entrevistado P3, sobre a constância e preocupação com a capacitação dos produtores:

*Ela está promovendo constantemente capacitação para os produtores através dos cursos e palestras como também para os funcionários da associação. Hoje, em parceria com o Banco do Brasil, também existe projeto para capacitar pessoas em todas as cidades para levar para o campo. Ele já está chegando no campo com alguma pequena experiência, e lá, através da associação, está cada vez se ampliando mais a capacitação (Relato da entrevista – P3).*

A presença dos jovens nas atividades da APRP, com suas novas idéias, é constatadas pelos entrevistados. Demonstrem, ainda, a preocupação dos mais velhos com a continuação de sucesso e êxito das atividades rurais:

*E o mais importante, hoje, que nós estamos sentindo na associação, é a chegada dos jovens assumindo o lugar dos mais idosos. Isso está sendo importantíssimo. O nosso torneio leiteiro foi tratado por uma comissão de jovens. O presidente da associação é um jovem aí que assumiu a presidência. Estamos com uma festa que, hoje, deve estar numa marca aí de uma grande festa, que se incentivou muito o produtor rural. Então, eu acho que isso é que é importante. A capacitação não está só para os que já estavam, como também os que estão vindo (Relato da entrevista – P3).*

De modo peculiar, os entrevistados P1 e P5 relatam que o processo de qualificação não é do tipo tradicional, por meio de cursos formais:

*Não se dá na forma bem tradicional, que tem um curso, o cara vai lá dar um curso. Mas, na medida em que tem alguma melhoria tecnológica, os produtores vão ver, chamam pessoas para ter palestras (Relato da entrevista – P1).*

*Como exemplo, eu tive aqui em casa, por exemplo, uma palestra a respeito disso, que foram convidados todos os associados junto à Secretaria de Juiz de Fora para fazer uma palestra como faz o manejo, como se faz o teste do leite tirado na teta da vaca. Isso foi feito aqui na minha propriedade (Relato da entrevista – P5).*

O processo de qualificação da mão-de-obra é característica do setor agrário. Não são utilizadas estratégias convencionais, como cursos formais, mas, sim, exposição de assuntos e temas por palestras, dia do campo, visitas às propriedades. Enfim, transferência de conhecimento adaptado ao público-alvo e, no caso da APRP, adequada às suas necessidades.

A presença da Emater e da Prefeitura de Juiz de Fora no processo de capacitação e treinamento dos produtores rurais, das famílias e dos funcionários é evidente. No entanto, o entrevistado P1 salienta que a Emater ministra capacitação sobre temas variados da agricultura, não necessariamente sobre a produção leiteira:

*Cursos para a prática de plantio de hortaliças, de criação de abelhas e essas coisas todas têm nos auxiliado; uma horta de subsistência, o plantio de árvores frutíferas e até fornece também a própria semente, a própria muda da planta com o custo dele subsidiado (Relato da entrevista – P1).*

O entrevistado P4 também percebe que a Emater disponibiliza cursos não especificamente para a produção de leite, mas para a área de plantio, dizendo que ela “ajuda muito, sim, mas não muito a área de leite, mais a área de plantio” (Relato da entrevista – P4).

O entrevistado T2 confirma a ênfase da Emater para treinamentos não vinculados ao setor de produção de leite, mas, sim, sobre agricultura em geral:

*Eu sei que, nesse período, que eu estou trabalhando lá, cerca de dois treinamentos aconteceram na associação de Pires, mas não especificamente para a produção de leite. Foram treinamentos sobre técnicas de plantio em geral (Relato da entrevista – T2).*

O apoio da Prefeitura de Juiz de Fora por meio do Pró-Leite requer uma análise e interpretação especial, na visão do entrevistado P4:

*O Pró-Leite, através da Secretaria de Agropecuária. Eles procuram, correm atrás e estão sempre dando assistência e treinamento, dão treinamento. Um produtor pode não estar se adequando, eles voltam, repassam novamente a tecnologia, passam tudo de novo e até hoje tem melhorado bem. Se vai ficar 100% é difícil falar, mas melhorou muito (Relato da entrevista – P4).*

Com certeza, o Pró-Leite, pela sua proximidade e atuação direta com os produtores rurais de Pires, é o órgão governamental de maior ação na área de capacitação e treinamento, e que apresenta maior percepção dos entrevistados. O método utilizado pelo órgão associa diagnóstico, conscientização, reuniões, dia de campo, palestras, entre outros, como pode ser observado a seguir:

*Sim, até mesmo nos Pires a gente teve treinamento, devido ao baixo nível tecnológico dos produtores e cultural. Até alguns anos atrás, o Governo não nos cobrava qualidade de leite. A partir de julho, se eu não me engano, do ano passado, entrou em vigor a Normativa 51, que começou a ter como normas na produção de leite. E nisso começou-se um novo exame para poder controlar, que seria a CBT – Contagem de Bactéria Total, e isso teria que estar abaixo de um milhão. Nossos produtores se assustaram porque, com um novo exame, o leite dele teria que se enquadrar em mais um fator e eles estavam um pouco assustados porque não conheciam aquilo, não sabiam nem o que significava. Em cima disso, o Pró-Leite, primeiramente, fez uma reunião com um*

*técnico, que seria eu, junto aos seus produtores, fez a explanação e trouxemos alguns profissionais da área para fazer dias de campo, palestras. Não apenas uma, várias. E nessas palestras, era interessante, que a gente não queria apenas o produtor, queria o produtor e o seu funcionário, para que a gente pudesse melhorar, para que a gente pudesse cobrar do seu funcionário, o funcionário já estar interagido, já estar sabendo do que se tratava. Além dessas palestras da questão da qualidade do leite, a gente tem uma preocupação muito grande com o meio ambiente. E a gente estava notando que, na região dos Pires, era uma região com muita mata e, como tinha dado uma elevaçõzinha no preço de leite, o pessoal estava desmatando para transformar aquilo em pastagem. E logo próximo à região dos Pires há um fazenda que a gente dá assistência também, a gente trabalha com leite orgânico. Então, eu achei muito interessante porque fizemos uma reunião, dia de campo nessa fazenda para mostrar a eles que não precisava desmatar para produzir leite, tinha como eles produzirem leite cuidando do meio ambiente. E levamos esses produtores lá com uma aceitação enorme. E outro fator muito importante é que, hoje, nos Pires, a gente observa, o pessoal já tem uma conscientização maior com o meio ambiente devido a esses dias de campo anteriores promovidos pelo Pró-Leite (Relato da entrevista – P1).*

O entrevistado T1 faz referência à Normativa 51, ou Instrução Normativa n.º 51, de 18 de setembro de 2002, expedida pelo Ministro de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, à época Marcus Vinicius Pratini de Moraes. No seu artigo primeiro, ela aprova os regulamentos técnicos de produção, identidade e qualidade do leite tipo A, do leite tipo B, do leite tipo C, do leite pasteurizado e do leite cru refrigerado, e o regulamento técnico da coleta de leite cru refrigerado e seu transporte a granel.

Para analistas, a crescente competitividade do mercado nacional e a necessidade da inclusão nacional no mercado internacional de lácteos demandam dos produtores e da indústria uma procura pela melhoria da qualidade da matéria-prima (leite), a agregação de tecnologias de produto e processo, a redução de custos operacionais e de preços que possibilitem retornos favoráveis. Importante salientar que o atual mercado é norteado por oferta do

produto, abaixo dos níveis de demanda, produção da matéria-prima, em sua grande parte, como baixa qualidade e relativa participação de leite informal no mercado interno.

Nesse contexto, a Instrução Normativa n.º 51/2002, do MAPA, veio para modificar a situação no mercado, quando, entre outros temas, define parâmetros de qualidade do leite, ainda não adotados na sua totalidade ou parcialmente, como a contagem de células somáticas (CCS), a contagem padrão em placas (CPP) e a ausência de resíduos de antibióticos. O controle de qualidade da matéria-prima é objeto recorrente na normativa, pois estabelece, entre outros, a pesquisa de resíduos antibióticos, realizada mensalmente por laboratórios credenciados, independente das análises estabelecidas pelos controles internos das propriedades rurais, laticínio ou programas de fomento à produção leiteira.

A aplicação da Instrução Normativa, para os pequenos produtores de leite, implica na sua organização em associações para atender às exigências das diretrizes estabelecidas quanto ao transporte a granel do produto e à nucleação em torno de tanque de resfriamento para armazenamento e resfriamento do leite.

Poucas foram as verbalizações sobre a não efetividade dos órgãos governamentais na condução de programas ou projetos de capacitação e treinamento destinados aos produtores rurais, excetuando-se os relatos dos entrevistados P2 e T4, quando afirmam:

*E a parte governamental não tem colaborado com relação ao aprimoramento da mão-de-obra. Eu acho que deixa a desejar. Apesar de já ter citado alguns órgãos que contribuem, mas eu acho que ainda está longe do necessário. Então, precisa de mais orientação, mais técnicas para a cadeia produtiva em cima do próprio dono do seu pedaço de terra, uma vez que falta, às vezes, uma qualificação dele para melhorar a sua produção e qualidade e etc. (Relato da entrevista – P2).*

*Mas a parte de ensinamento, hoje, tem a Normativa 51, pouca coisa o órgão público faz para ensinar o cara a mudar a cultura que ele tem.*

*Porque a cultura da nossa região é: “o que o papai fazia, eu vou fazer”. A vaca que foi do papai, o bezerro, isso tudo atrapalha demais e isso tem que ser mudado (Relato da entrevista – T4).*

Contudo, existe na APRP uma preocupação com a melhoria da mão-de-obra, seja do produtor, da família ou dos seus empregados, em ações sistematizadas ou não com os órgãos governamentais de apoio.

Finalmente, sobre o aspecto qualificação da mão-de-obra, a pesquisa identificou uma característica do setor agrário. A APRP, no ano de 2008, era composta por 39 pequenos produtores rurais que, na sua maioria (entre 25 a 28 produtores), fazem eles próprios o manejo da produção e o tratamento e cuidados dos animais, conforme afirma o entrevistado P1. Isso caracteriza, portanto, uma intensiva utilização de mão-de-obra familiar na propriedade:

*A mão-de-obra está escassa nessa área. Hoje não se acha mais pessoas para trabalhar nesse ramo quase. Tal fato é positivo, pois a maioria desses produtores, eles mesmos são os produtores e mão-de-obra deles mesmos. O ganho deles reverte para eles mesmos. Eles não pagam a terceiros quase em momento nenhum (Relato da entrevista – P1).*

A intensiva utilização de mão-de-obra familiar nas propriedades rurais de Pires é afiançada pelos entrevistados P2, P4 e P5:

*A mão-de-obra principal da grande maioria é familiar. É o próprio produtor que é o funcionário (Relato da entrevista – P2).*

*É, a maioria. Alguns poucos têm empregados. Só aqueles que trabalham fora da propriedade (Relato da entrevista – P4).*

*A maioria dos associados, hoje, são poucos que têm funcionário. Aí vai de acordo com a produção e a área da propriedade. Aquele que tem movimento maior exige um empregado, aquele que trabalha em regime familiar trabalha por conta própria. Na nossa associação, o que mais*

*tem é produtor que trabalha em regime familiar (Relato da entrevista – P5).*

#### **4.2.1.4 Aquisição coletiva de insumos**

A aquisição de insumos de forma coletiva para disponibilização aos produtores rurais de Pires é um atributo, considerado pelos entrevistados, como uma das maiores vantagens competitivas, só superado pela negociação dos preços de comercialização do leite. Os relatos dos entrevistados são expressivos:

*O ganho maior para os produtores, além da melhoria do preço do produto, do leite, foi o ganho também na compra de insumos. Hoje, nós compramos diversos insumos em conjunto, direto dos fabricantes, que faz com que o nosso custo de produção se torne mais baixo e melhore o ganho dos produtores (Relato da entrevista – P1).*

*O custo tem baixado em cima disso aí. Enquanto hoje nós temos o produto com valor no mercado diário de preço mais elevado, a gente consegue os produtos em quantidade; em frete fechado, o custo de frete fica mais barato, além do produto ser entregue no local com um custo que chega até 20% abaixo do preço de mercado. Quando compra os insumos para produção, o tratamento é igual, tem conseguido muito êxito na negociação, tanto de ração de gado como milho, produtos de veterinário ou a parte de vasilhame (Relato da entrevista – P2).*

*A gente busca vários fornecedores, faz várias cotações de preço, assim a gente fecha com aquela que tem menor preço e qualidade, trazendo para o produtor essa facilidade (Relato da entrevista – P5).*

*A principal vantagem, não só na venda do produto, mas também na compra de insumo. Porque você chegar, uma pessoa, e fazer uma compra, você vai pagar um preço. A partir do momento que você está comprando para a associação, o volume de compra é maior, você consegue melhor preço. Então, as vantagens são na questão da compra dos insumos e na venda do produto (Relato da entrevista – T1).*

Idêntica é a opinião de outros três atores:

*Uma das maiores vantagens (Relato da entrevista – P3).*

*Outra é a parte de insumos, medicamentos que compra com um preço melhor e algum outro item que possa aglomerar mais gente para comprar, para sair em um preço mais baixo (...) Tudo isso melhorou porque começou a comprar mais quantidade e em menor preço. Insumos em geral (Relato da entrevista – P4).*

*E outra vantagem é o fato de eles poderem realizar compras em conjunto. O insumo, hoje, pelo fato de o produtor realizar compra em conjunto, seguramente, ele reduz o custo em algo em torno de 20%. Essa é uma das grandes vantagens (Relato da entrevista – T2).*

O entrevistado T2 estabelece uma relação consistente entre a estratégia da aquisição de insumos coletivos e a alta dos preços, sendo:

*Atualmente, os insumos subiram muito. Insumo, hoje, está pesando muito. É comum você falar: “pôxa, o produtor, hoje, está ganhando dinheiro”. Mas os insumos subiram antes do preço do produto, veio subindo antes. Então, está acontecendo isso. Só para você ter idéia, eu ministrei um treinamento, há poucos dias, na área de milho e eu comparei o custo de produção de um hectare de milho no ano passado com o custo de produção hoje. Houve uma elevação na ordem de 30 a 35%. É muito pesado. Eu acho que inviabiliza. Com o dado de produtividade de milho hoje você tem a cultura inviabilizada. O sujeito planta para consumo próprio, mas a gente tem que olhar o custo/benefício disso aí, não é mesmo? Então, é uma coisa que eu gostaria de colocar, que eu sei que os insumos têm subido muito. (Relato da entrevista – T2).*

Conforme relatado nas entrevistas, a APRP adota a política institucional de aquisição de insumos e os coloca à disposição para os produtores. Tal processo tem reduzido os preços unitários, em função da quantidade adquirida, fato que transforma esses fornecedores de simples vendedores em possíveis parceiros da associação.

Os depoimentos demonstram que os insumos adquiridos pela associação são numerosos e diversificados. Como nos relatos transcritos:

*A aquisição coletiva de insumos é uma prática na associação. Existem produtos, como veterinários, de vermifugação dos animais, ração, sal, sal animal e outros (Relato da entrevista – P1).*

*Os insumos são a soja, o milho. Nós temos comprado coletivo e também já a própria ração balanceada. Mas também tem, hoje, já um avanço, que eu não sou muito fanático, que é a questão dos medicamentos, dos remédios veterinários, porque nós temos que evitar que os animais adoçam. Então, nós temos parceria aí com pessoas que vão lá dar assistência para que evite os animais adoecerem. Mas se tiver qualquer coisa no rebanho, hoje, nós temos já disponível, na associação, toda a linha de medicamento para o associado. Então, se for lá na associação, a pessoa coloca lá em condições e com menor preço. Já temos três laboratórios que estão disponibilizando medicamentos e fica lá exposto para o produtor, para que evite o produtor comprar remédio desnecessário. Porque, às vezes, ele compra um medicamento e vai guardar lá e, daí a pouco, vence aquele medicamento e ele perdeu, jogou dinheiro fora. Então, nós evitamos isso. Hoje, nós buscamos laboratórios que disponibilizam lá, nós fizemos um espaço na associação que fica exposto lá. Então, se ele precisar, ele busca aquele medicamento que ele está precisando naquele dia e vai ser usado imediatamente. Então, ele não fica estocando medicamento na sua propriedade. Então, nós temos a compra de insumos, o medicamento para o produtor, para os seus animais e também a compra de milho, soja, para que ele faça o balanceamento do jeito que ele achar melhor e também já a ração balanceada (Relato da entrevista – P2).*

*Os insumos são rações, tanto para alimentação de bovinos, eqüinos, aves, para cães, (...) parte de medicamentos. Aí tem a farmácia de medicamentos, a linha toda de remédios e linha de utensílios que são usados para ordenha, para higiene (Relato da entrevista – P4).*

#### **4.2.1.5 Equipamentos compartilhados**

A literatura sobre *clusters* e arranjos produtivos locais (APLs) faz forte menção sobre a utilização de equipamentos compartilhados pelos participantes do arranjo, como uma vantagem competitiva central.

No caso da APRP, a utilização de equipamentos compartilhados é marcante, por ser um fator agregador dos produtores e, sem dúvida alguma, uma estratégia concorrencial decisiva. Inicialmente, a APRP foi aquinhoadada com o financiamento de um tanque de resfriamento, a fundo perdido, pelo Programa Pró-Leite da Prefeitura de Juiz de Fora. Sobre o assunto, a Emater-MG, em documento técnico denominado “Informações resumidas sobre o resfriamento e coleta de leite<sup>50</sup>”, de 2002, afirma que a qualidade do leite é uma exigência do setor de lácteos e dos consumidores finais.

Por sua vez, o documento técnico explica que a melhoria da qualidade do leite é determinada pela produção higiênica, pela sanidade das vacas, equipamentos e outros utensílios limpos e desinfetados, prática correta de ordenha, resfriamento e estocagem do leite a granel, e coleta, transporte e entrega do produto nos laticínios.

Especificamente para resfriamento e coleta a granel do leite, o tanque de resfriamento é um equipamento fundamental para a preservação da qualidade do produto, por manter a temperatura baixa, inibidor da multiplicação de bactérias e da acidez.

O tanque de resfriamento é recomendado para propriedades com maior capacidade de produção ou para comunidades que objetivam atender grupos de produtores. Em geral, os tanques têm capacidade entre 250 e 6.000 litros. A sua localização é determinada em função da distância entre os produtores, no caso

---

<sup>50</sup> Disponível em: [http://www.Emater.mg.gov.br/site\\_Emater/Serv\\_Prod/Livraria](http://www.Emater.mg.gov.br/site_Emater/Serv_Prod/Livraria). Acesso em: 16 jul. 2008.

específico dos tanques comunitários e em função do acesso das estradas vicinais para a sua coleta nos caminhões-tanque.

A Instrução Normativa n.º 51/2002, nos itens 3 e 4 do Anexo VI - Regulamento Técnico da Coleta de Leite Cru Refrigerado e seu Transporte a Granel estabelece procedimentos para Instalação de Equipamentos de Refrigeração e Especificações Gerais para Tanques Comunitários:

### *3. Instalações e Equipamentos de Refrigeração*

*3.1. Instalações: deve existir local próprio e específico para a instalação do tanque de refrigeração e armazenagem do leite, mantido sob condições adequadas de limpeza e higiene, atendendo, ainda, o seguinte: - ser coberto, arejado, pavimentado e de fácil acesso ao veículo coletor, recomendando-se isolamento por paredes; - ter iluminação natural e artificial adequadas; - ter ponto de água corrente de boa qualidade, tanque para lavagem de latões (quando utilizados) e de utensílios de coleta, que devem estar reunidos sobre uma bancada de apoio às operações de coleta de amostras; - a qualidade microbiológica da água utilizada na limpeza e sanitização do equipamento de refrigeração e utensílios em geral constitui ponto crítico no processo de obtenção e refrigeração do leite, devendo ser adequadamente clorada.*

#### *3.2. Equipamentos de Refrigeração*

*3.2.1. Devem ter capacidade mínima de armazenar a produção de acordo com a estratégia de coleta;*

*3.2.2. Em se tratando de tanque de refrigeração por expansão direta, ser dimensionado de modo tal que permita refrigerar o leite até temperatura igual ou inferior a 4°C no tempo máximo de 3h após o término da ordenha, independentemente de sua capacidade;*

*3.2.3. Em se tratando de tanque de refrigeração por imersão, ser dimensionado de modo tal que permita refrigerar o leite até temperatura igual ou inferior a 7°C no tempo máximo de 3h após o término da ordenha, independentemente de sua capacidade;*

*3.2.4. O motor do refrigerador deve ser instalado em local arejado;*

*3.2.5. Os tanques de expansão direta devem ser construídos e operados de acordo com Regulamento Técnico específico.*

### *4. Especificações Gerais para Tanques Comunitários*

*4.1. Admite-se o uso coletivo de tanques de refrigeração a granel ("tanques comunitários"), por produtores de leite, desde que baseados no princípio de operação por expansão direta. A localização do*

*equipamento deve ser estratégica, facilitando a entrega do leite de cada ordenha no local onde o mesmo estiver instalado;*

*4.2. Não é permitido acumular, em determinada propriedade rural, a produção de mais de uma ordenha para enviá-la uma única vez por dia ao tanque comunitário;*

*4.3. Não são admitidos tanques de refrigeração comunitários que operem pelo sistema de imersão de latões;*

*4.4. Os latões devem ser higienizados logo após a entrega do leite, através do enxágüe com água corrente e a utilização de detergentes biodegradáveis e escovas apropriadas;*

*4.5. A capacidade do tanque de refrigeração para uso coletivo deve ser dimensionada de modo a propiciar condições mais adequadas de operacionalização do sistema, particularmente no que diz respeito à velocidade de refrigeração da matéria-prima (Brasil, 2002).*

As vantagens da utilização do tanque de resfriamento são indicadas pela Emater-MG (2008) como:

- a) o resfriamento do leite em temperaturas ideais reduz o risco da acidez do leite;
- b) reduz os custos operacionais de produção, a partir da logística de transporte (frete) e otimização de rotas (aumento do volume do produto por linhas de coleta);
- c) aumenta o valor unitário do litro de leite comercializado, pela redução dos custos operacionais, pela possibilidade da produção de leite resfriado a granel, e na redução de práticas artesanais de manipulação do leite e da utilização de latões.
- d) a utilização do tanque induz o aumento da produção e da formação de grupamentos de produtores que, por consequência, melhoram os preços finais de comercialização pelo aumento do volume a ser entregue para os laticínios.

Indiscutivelmente, como afirma o entrevistado P1, o tanque de resfriamento induziu o associativismo em Pires: “*O tanque de resfriamento foi um indutor para o processo de associação dos produtores rurais de Pires*” (Relato da entrevista – P1).

O entrevistado T4, ao ser perguntado sobre a presença de alguma relação entre a associação de produtores rurais e a instalação do tanque de resfriamento, comenta que, por questões impostas pela Instrução Normativa n.º 51/2002 e pelo custo de implantação do equipamento para pequenos produtores, a relação é observada, conforme relato:

*Não sempre, mas, para nós do leite aqui, isso tem sido mais constante por causa da instrução normativa que entrou em vigor regulamentando essa questão. Que leite tem que ter qualidade e, vamos dizer, um tanque de 3.000 litros de leite custa R\$40 mil. O cara não tem condição de comprar. Então, os produtores se associam. E outra coisa, a indústria de laticínio também começou a estimular a sua utilização. Na verdade, a indústria solicita que o produtor tenha um tanque individual. Outras coisas, as empresas que vendem tanque comunitário, elas têm linha de financiamento direto, dão aval, dão assistência técnica* (Relato da entrevista – T4).

O entrevistado P2 detalha a questão dos tanques de resfriamento e acrescenta outros equipamentos e instalações à disposição dos associados de Pires:

*Um tanque é de 5.300 e o outro de 3.200. Iniciou-se com o de 5.300 e, no decorrer do tempo, como houve um acréscimo de produção, houve a necessidade da aquisição do segundo tanque, de 3.200 litros. E, hoje, a associação possui essa sede. Ela está equipada com esses tanques que compreendem compressor e outros equipamentos que fazem funcionar. Tem um galpão anexo à plataforma de leite que serve de depósito para remédios, para farelo que chega e, além disso, tem o escritório equipado com computador, mesa, tudo que auxilia no trabalho da direção da associação. E todos os associados têm direito de uso*

*indeterminado desse espaço, o espaço é do associado. A associação possui a sua diretoria que controla o sistema todo, mas o dono do pedaço é o associado. Então, os direitos são iguais para todos, não importa a capacidade de cada um (Relato da entrevista – P2).*

Explica ainda o entrevistado P3 que, além do tanque de resfriamento, atualmente, os associados contam com uma balança para pesar animais:

*O equipamento que tem lá é só o tanque mesmo de expansão. Tem a balança, a balança de pesar animais, que é uma balança comprada pela associação. A balança então é o único outro produto que tem (Relato da entrevista – P3).*

A pesquisa identificou que, na opinião dos entrevistados, outros equipamentos de utilização compartilhados poderiam ser adquiridos, como equipamentos para fabricação de ração e para inseminação artificial, conforme os relatos abaixo:

*A nossa idéia para um futuro bem próximo é a aquisição de uma máquina de beneficiar para fazer a própria ração. A gente compraria os insumos, o caroço de algodão, a soja, o farelo de trigo, milho e faria essa composição. O zootecnista traçava o tipo de alimentação, as dosagens de cada um, a gente colocaria nessa máquina e essa máquina beneficiaria, trituraria e já saía o farelo pronto. Esse é um próximo passo que nós estamos pensando seriamente (Relato da entrevista – P1).*

*Hoje, pensamos em outros vários, outros equipamentos, sim, mas o que nós estamos disponibilizando hoje é tanque de resfriamento e a trituradora para ele fazer a própria ração. Hoje, eu acho que seria interessante depois, nós já estamos buscando essa idéia, da pessoa estar fazendo a ração balanceada. Nós estamos oferecendo a trituração do milho, mas aí precisa da soja. Mas, nós precisamos de outras coisas, a orientação, para que ele possa fazer a ração balanceada de acordo com a sua produtividade (Relato da entrevista – P3).*

*Poderia, eu pensei já em outro equipamento que seria útil para o produtor, para todo mundo da associação, é um triturador/misturador de ração. Que pode ser, por nós comprarmos já esses insumos com preço bom, se comprar matéria-prima e usar esse triturador e misturador, pode até chegar a um preço melhor ainda. Seria uma das coisas. Ou um botijão de sêmen, ou vários botijões de sêmen que serviriam para várias localidades onde tivesse produtor querendo realizar a inseminação. Esses são os dois pensamentos que eu vejo que tenho, e irei passar para eles (Relato da entrevista – P4).*

#### **4.2.1.6 Informações**

A presente variável da pesquisa objetivou identificar a ocorrência da melhoria do nível de informação dos associados de Pires, no que se refere ao mercado de leite, das novas tecnologias, dos insumos, dos equipamentos, da qualidade do leite, entre outros. Parte-se do pressuposto de que a convivência, o trabalho em grupo e as discussões são indutores do aprimoramento das informações sobre o negócio do leite.

O relato do entrevistado T1, do técnico que atua na APRP há quatro anos, atesta uma crescente melhoria do nível de informação dos produtores, pois:

*Os produtores de Pires, a associação de Pires em particular, é uma associação até que eu gostei muito de trabalhar ao longo desses quatro anos, porque é uma associação de 95% de produtores de agricultura familiar. Porém, são produtores de um nível de instrução um pouco baixo e, nesses quatro anos, algo que a gente tentou levar muito para eles foram novas tecnologias e muitas palestras e conversamos muito com eles porque eles aproveitavam pouco sua associação. Eles tinham associação apenas para junção e venda de leite. E hoje não, hoje a associação, além de se juntar para vender leite, ela se une para combater o outro lado dos grandes. Hoje, além de se juntar para ter um volume bom para venda, ela se junta para ter um volume bom de compra, com uma negociação melhor. Hoje, os produtores têm um nível tecnológico maior. Eles sabem não só da importância da produção do leite, mas ele sabe da importância da produção de um leite de qualidade. Sabem que a qualidade do leite vai agregar muito valor ao*

*seu produto. Hoje, eles sabem que há necessidade de compra de insumo para poder aumentar a produção e eles sabem qual o insumo melhor de ser comprado, qual a melhor hora de ser comprada e, hoje, eles têm a noção que, se juntarem para comprar esse insumo juntos, eles têm um poder de barganha maior e eles conseguem um preço bem melhor. Então, na minha opinião, hoje, Pires está em um nível tecnológico muito mais avançado do que se partiu há quatro anos atrás (Relato da entrevista – T1).*

O entrevistado T2, técnico de extensão rural, não se referindo à APRP, atesta que os produtores rurais congregados em torno de associação aprimoram o nível de informação:

*Sem dúvida, embora pela filosofia de trabalho da nossa empresa, a gente não trabalha só com a associação. Hoje, a gente dá apoio às associações, mas trabalha em todo o município. Então, a gente faz reuniões com outras finalidades. Outra finalidade, eu diria assim, você atende outros assuntos fora do leite, outros produtos. Então, a gente procura levar essas informações a todo o município. Agora, através da associação, ela chega com maior velocidade e maior rapidez. Melhora. E também eu diria para você que eles absorvem melhor porque o cara, em conjunto, um troca informação com o outro e eles chegam à conclusão se devem adotar ou não, absorver aquela informação. Isoladamente pode ser que não dê resultado (Relato da entrevista – T2).*

O entrevistado T4, pela suas relações e parceria comercial com APRP de aproximadamente sete anos, afirma categoricamente que a associação se destaca no aprimoramento da qualidade genética do rebanho, na qualidade do leite e na produtividade, fruto da troca intensiva de informação:

*Em um caso específico, até eu vou citar, em Juiz de Fora, talvez, de maior conhecimento três associações: associação dos Pires, da Pirapetinga e de Torreões. Porque, na verdade, o nosso trabalho conjunto piloto foi na associação dos Pires e esse convívio entre a relação laticínio e diretoria da associação, com a troca de informações com os outros órgãos também que participam, acho até que em pequena*

*escala, eu acho que os outros órgãos poderiam contribuir mais para que essa parceria fosse menos sonhadora e mais real. A gente ganhou muito porque houve melhoria de qualidade genética, houve melhoria de qualidade de leite, produtividade, tudo isso em função da parceria, de acreditar nas informações que, em um primeiro momento, a gente levou para eles. Daí, eles continuaram a dar seqüência. Pessoas de um nível de conhecimento também participando dessas associações, que são filhos de produtores da região, que vieram abraçar a causa. Acho que isso foi muito importante para esse trabalho (Relato da entrevista – T4).*

Verifica-se que, nos discursos dos entrevistados P1, P2, P3 e P5, a questão da melhoria do nível de informação dos associados é presente e intensa. Eles comentam que, além das informações, ocorreram mudanças de comportamento. No início, o produtor sentia-se isolado, único. Agora, a partir das informações disponíveis e da própria gestão da associação, sentem-se incluídos, informados, acompanhando e discutindo temas como valores, preços, mercado:

*Os associados que tinham como base, como exemplo, tirava lá 30 ou 40 litros de leite, hoje tira 90, 100 litros de leite dentro do mesmo espaço, só com a melhoria do seu plantel e com a mesma mão-de-obra. Então, organizou tudo ali porque eles tiveram mais informações, mais acesso à informação e melhoria da tecnologia, como vacinação, tipo de ração, essas coisas (Relato da entrevista – P1).*

*O associado, ele, houve uma mudança radical no seu dia-a-dia, na sua conduta com relação à participação. Antes, cada um ficava isolado no seu redutozinho lá, não participava de nada e, em função da associação, em função da criação da associação, eles começaram a participar das reuniões. Uma vez participando das reuniões, eles começaram a perder aquela timidez que eles tinham. Então, eles, hoje, opinam, eles, hoje, questionam, eles participam justamente dessas palestras técnicas. Então, hoje, o associado teve um ganho não só em termos de produção, de tratamento, como também no desenvolvimento humano. Então, a associação conseguiu, no decorrer desse tempo, com a Emater, outras palestras, não só visando o leite, o produto em si da associação, como horta comunitária, pomar comunitário. Então,*

*passando novas técnicas para que o produtor não fique preso única e exclusivamente no leite, ele possa produzir pelo menos para a subsistência dele no seu sítio, na sua granja (Relato da entrevista – P2).*

*Sem dúvida nenhuma foi através do associativismo. Porque, antes da associação, ele se sentia isolado, ele nem sabia que existiam essas informações, não podia nem sonhar que ele teria condições de estar acompanhando valores de mercado. E, hoje, os próprios compradores do leite, os empresários, sentiram que os produtores estão mais informados do que eles (Relato da entrevista – P3).*

*Hoje, devido à associação, o próprio produtor já está buscando por si próprio através de informações. Vamos dizer assim, como o seguinte, até no Ministério da Agricultura, ele vai direto à fonte, através de intercâmbio de leilões de gado, ele busca essas informações porque aí também vêm novas informações. Não só fica preso nessas informações. No início, sim, esses órgãos nos auxiliaram muito. Hoje, o próprio produtor, pelas suas próprias pernas, já está conseguindo, ele mesmo, buscar essas informações (Relato da entrevista – P5).*

#### **4.2.1.7 Apoio de instituições**

A literatura explica que, para esse tipo de arranjo organizacional, é necessário o concurso de instituições governamentais e não governamentais que possam auxiliar, direta ou indiretamente, os produtores no processo produtivo, em tecnologias, em recursos humanos, materiais e financeiros, e na gestão das próprias propriedades e da associação.

Na análise das entrevistas, foram identificadas as seguintes instituições: Secretaria Municipal de Agropecuária e Abastecimento de Juiz de Fora, especificamente o Pró-Leite, Emater, Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA), Embrapa, Laticínio Bom Pastor e fornecedores de insumos. Ainda, as pesquisas identificaram graus diferenciados de intervenção e cooperação, bem como, também, divergências entre os pesquisados sobre a atuação dessas instituições para o fomento e desenvolvimento da APRP.

Sobre as instituições que apóiam a APRP, os três relatos abaixo ilustram a participação efetiva dos órgãos governamentais nas ações dos produtores rurais de Pires:

*O apoio governamental direto, em minha opinião, é realizado por três instituições: Prefeitura de Juiz de Fora, Emater e Embrapa. Excetuando-se a Prefeitura de Juiz de Fora, com o subsídio de R\$ 0,02 por litro de leite produzido, os demais apóiam com tecnologia. O apoio de tais instituições tem demonstrado valor para o desenvolvimento da associação (Relato da entrevista – P1).*

*Seria a Emater, Embrapa, Secretaria de Agropecuária, os principais parceiros nessa cadeia de produção para poder melhorar a qualidade (Relato da entrevista – P2).*

*No início, nós tivemos grande apoio da Emater, da Embrapa, do próprio Pró-Leite da Secretaria de Agropecuária (Relato da entrevista – P3).*

A participação efetiva da Prefeitura de Juiz de Fora é atestada pelo relato do T1:

*Hoje, a principal linha de apoio do Pró-Leite aos produtores rurais é o incentivo à pecuária planejada e à melhoria da produção e da qualidade do leite hoje na região. O Pró-Leite, hoje, atende aos Pires, primeiramente, alguns produtores que têm um nível tecnológico um pouco menor e que querem melhorar isso. A gente atende diretamente ao produtor para melhorar o seu repasse de animais, essa questão de manejo, mexer diretamente na sua questão financeira para saber aonde ele está gastando errado, aonde ele pode gastar, qual a tecnologia nova que ele pode estar implantando na propriedade para melhorar seus custos, melhorar a sua produção; e diretamente, na associação, a gente faz coletas de leite, juntamente com o convênio com a Embrapa. Então, esse leite é levado para a Embrapa, é analisado e a gente tem um feedback desses resultados. Em cima desses dados, a gente consegue apontar onde estão os problemas de qualidade do leite nos produtores que poderão vir a prejudicar os outros produtores que têm uma*

*qualidade melhor. Em cima disso, o técnico do Pró-Leite vai à propriedade problemática e vai atender diretamente o produtor, quer dizer, a gente tem uma linha que atende diretamente ao produtor e uma linha que atende diretamente à associação. E ajuda, de certa forma, na questão de organização de si próprio porque a fundação da associação foi juntamente com o Pró-Leite e dá essa assessoria tanto na parte administrativa da associação quanto na parte individual de cada produtor (Relato da entrevista – T1).*

Ao analisar o relato do entrevistado T2, observa-se que a Emater apóia as ações da APRP, porém, de modo indireto, como indicado:

*Nós tivemos a oportunidade de ministrar um treinamento na área de qualidade do leite, treinamento de retireiros, produtor ou o próprio empregado. Então, contamos com o apoio das associações, e também na área de processamento, de melhoria da qualidade do leite. Então, a Emater tem levado essa tecnologia aos produtores, com o apoio das associações, no caso de Pires, especificamente da associação de Pires (Relato da entrevista – T2).*

Essa situação é idêntica à da Embrapa, referendada pelas observações dos entrevistados T2 e T3:

*O apoio da Embrapa, eu diria assim, é mais indireto, porque ela disponibiliza a tecnologia que nós fazemos chegar até o produtor, é indireto, eu colocaria dessa forma. Agora, vale ainda colocar, eu estou me lembrando de um detalhe. A Embrapa tem um trabalho de qualidade do leite onde o pessoal, os técnicos da Secretaria coletam, acho que é mensalmente, e a Embrapa faz a análise da qualidade do produto lá no tanque. Aí ela tem uma participação bem direta lá, através da Secretaria, esse apoio dela junto ao Pró-Leite. Então, ela faz uma análise para os associados (Relato da entrevista – T2).*

*Nosso foco primeiro é o que a gente chama de capacitar multiplicador, gente que vai multiplicar isso lá na frente. Houve um momento, vamos dizer assim, no início da Embrapa, não sei dizer se é, é Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Leite, porque a Embrapa era gado de leite, era*

*mais dentro da produção. Então, como a assistência técnica está esfacelada no país, todo mundo queria que a gente fizesse assistência técnica lá na ponta e isso, de fato, não tem condição, nós não temos gente para fazer isso. Então, nós focamos em capacitar multiplicador, capacitar assistência técnica, (...) estamos fazendo um grande programa. Nós estamos capacitando assistência técnica no Pró-Leite de todos os estados brasileiros. Quer dizer, é multiplicador para chegar lá na ponta. Agora, nós somos demandados demais. Então, muitas associações vêm nos visitar e outras organizam eventos nos municípios. Então, é técnico nosso lá e, outra coisa, nós começamos a ter estudos utilizando associações de produtores, principalmente projetos ligados à transferência de tecnologia e agricultura familiar (Relato da entrevista – T3).*

O Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA) é mencionado exclusivamente pelo T2, ao explicar sua relativa participação junto aos produtores rurais a partir das suas atribuições institucionais, essencialmente, de fiscalização:

*O IMA trabalha com a parte de vacina, o controle sanitário. Então, eu não sei, mas eles não têm uma participação muito direta não. Mas o IMA também tem sua participação porque eles fazem o controle de vacinas do rebanho. As bezerras do terceiro ao oitavo mês, as fêmeas deverão ser vacinadas contra a brucelose. Então, o IMA exige, acompanha e fiscaliza. Então, ele não deixa de ter uma participação também importante nesse contexto como órgão fiscalizador (Relato da entrevista – T2).*

Comentário consideravelmente crítico foi feito pelo entrevistado T4, em relação à atuação dos órgãos governamentais na APRP:

*Acho que poderiam ser mais intensivos e vou até chamar de mais reais. Eles não convivem com a dificuldade que se tem no campo realmente, eles trabalham mais a distância, as informações não chegam. No caso, você citou o exemplo da Emater. A Emater não tem uma atividade efetiva no campo, o que realmente precisa a região, o que faz. Eu vi até, não sei se cabe no assunto aqui agora, eu vi um trabalho da Embrapa*

*de São Carlos, aqui na região de Santos Dumont, com dois ou três produtores, um trabalho que, talvez, a Embrapa de Juiz de Fora tenha o mesmo conhecimento, ou as mesmas ferramentas para se trabalhar aqui e não fazem. Precisou vir um técnico de São Carlos para fazer um trabalho em Santos Dumont. Como é o critério, talvez eu estou sendo até injusto aqui, mas talvez o critério precisa ser um negócio levado mais a um nível amplo. Não precisa a pessoa ficar naquela procura por essa situação. Eu acho que isso falta. O Pró-Leite tem feito um trabalho já há algumas gestões, independente do que está acontecendo, se é prefeito A ou B, ela tem feito um trabalho com o Pró-Leite bom. Eles vêm fazer o trabalho de coleta de leite, de qualidade de leite, fazem a cobrança, inclusive parece que tem até um incentivo da Prefeitura em função dessa qualidade. Existe qualidade, tem um percentual de R\$0,02. Quem não tem a qualidade não tem o percentual. Mas eu não conheço o critério não (Relato da entrevista – T4).*

Pelas características contratuais da APRP e do Laticínio Bom Pastor, comprador de toda a produção de leite ao longo dos anos, algumas divergências foram encontradas nos depoimentos sobre o seu papel como órgão de apoio ao arranjo organizacional. Os depoentes a seguir concordam plenamente que o laticínio é um parceiro institucional estratégico:

*Auxilia. O Laticínio Bom Pastor, a gente diz que não é pura e simplesmente um comprador. É uma parceria que existe entre a associação e o laticínio, que o laticínio contribui com a análise do leite, a apanha do leite nos períodos corretos e retorna o resultado dessas análises do leite para que possamos corrigir as falhas existentes. Então, existe uma ajuda da parte do laticínio sim (Relato da entrevista – P2).*

*A parceria entre a associação e o Laticínio Bom Pastor é tão grande que ele não só sugere outros equipamentos como também acompanha, fazendo exames do produto e passando para a gente o que deve ser feito para melhorar a qualidade. Então, ele tem, nessa parte, ele não só compra o leite porque ele quer comprar o leite, mas ele também quer qualidade porque ele depende da qualidade para que ele consiga colocar no mercado. E ele nos traz também o mercado dele, porque o laticínio Bom Pastor não é vendedor de leite, ele é vendedor de queijo; ele usa do leite para fazer outro produto que é o queijo. Então, ele tem*

*outro mercado e tanto porque, se nós vendêssemos para um laticínio que vendesse leite, só o leite, nós estaríamos mexendo com o leite. Hoje, nós mexemos também com a industrialização do produto. Então, ele nos traz, para a gente, todo mês, a inovação de um outro, nós conhecemos um outro lado que é um outro mercado, não o mercado só do leite, o mercado da mussarela, dos derivados do leite. Isso faz com que nós crescamos também porque conhecemos um outro lado que, talvez, não é só o leite, não é também só o mercado do leite, mas o mercado dos derivados do leite. E ele não só negocia aqui em Juiz de Fora como negocia o produto dele em outros estados. Então, ele traz uma variação muito grande e ele nos orienta, como devemos fazer, porque fazer e, realmente, tem nos somado muito (Relato da entrevista – P3).*

*Eu acho uma coisa muito importante porque nós não temos um comprador de leite, nós temos um parceiro. Onde é da região, é um cara que foi do meio rural e, hoje, ele é um empresário que ele sabe a dificuldade do produtor rural. É onde que a gente tem esse acesso, essa liberdade de sentar e discutir (Relato da entrevista – P5).*

Por outro lado, os entrevistados P4 e T1 concordam e reconhecem o apoio institucional do Laticínio Bom Pastor para APRP. Formulam, porém, questionamento sobre a sua participação, como:

*O Laticínio Bom Pastor não colabora diretamente para as nossas melhorias tecnológicas. Até penso eu o seguinte: que ele, uma das melhorias, a qualidade do leite, eu acho que quem deveria fornecer e ficar mais em cima disso seria ele porque ele é o comprador. Isso aí a Secretaria de Agropecuária, através do Pró-Leite, é que fica em cima. Ele não oferece nada não (Relato da entrevista – P4).*

*Sim, ele tem ajudado, mas ainda está faltando. Eu acho que, muito mais ajuda do laticínio porque, nesse processo, todo ele é o maior beneficiado. Porque, na verdade, hoje ele tem que negociar de frente para frente com uma associação que tem peso, ele tem um produtor com volume de leite muito maior, então, com qualidade muito melhor. Então, hoje, sim, ele ajuda a gente muito, é parceiro nosso porque tem um fácil contato. Só que a gente ainda espera uma maior ajuda, espera que ele ainda venha pagar melhor em cima de qualidade de leite para a gente*

*estar podendo cobrar mais os nossos produtores e estar elevando nossos produtores a um nível superior em tecnologia (Relato da entrevista – T1).*

As considerações do entrevistado T4 apresentam ponderações importantes sobre o nível de participação do Laticínio Bom Pastor. Fica evidenciado que a real contribuição é na questão da qualidade do leite, como verbalizado pelo mesmo:

*Eu contribuo muito na área de qualidade, até com a situação de consideração, às vezes, com a grande dificuldade que eles ainda estão enfrentando para conseguir adquirir a cultura moderna, que é exigência do governo. Há o asseio de qualidade de retirada de leite, alguns atendem, outros não atendem, e, naquele que coloca o volume, às vezes, dá algum problema, a gente vai, dá um apoio, faz os exames na empresa, traz para eles, mostra qual é o problema. Essa é a parte que a gente tem contribuído demais. Por exemplo, na qualidade mesmo, na melhoria de qualidade porque, na verdade, ela é de interesse deles e também de interesse da empresa (Relato da entrevista – T4).*

Ainda, a pesquisa investiga a ocorrência do apoio das empresas fornecedoras de insumos básicos e equipamentos, conforme considerado na literatura sobre arranjos organizacionais. Na análise das entrevistas, o tema é relativamente pouco explorado, indicando uma reduzida ação de integração dessas empresas com a associação. A leitura dos relatos abaixo comprova a tese exposta:

*Muito pouco, poderia contribuir mais. Mas, a gente, às vezes, solicita a presença dos representantes dessas fábricas de ração para mostrar a qualidade do produto, quais as vantagens do produto e a gente, além da qualidade e tudo do produto, a gente briga muito pelo preço do produto final, para poder beneficiar o pequeno produtor. Então, eu acho que eles poderiam contribuir mais, mas não deixa de ter uma participação (Relato da entrevista – P2).*

*Sem dúvida. A associação, eu acho que o mais importante no associativismo, que nós temos buscado e nós temos pregado muito, é a parceria. A parceria está trabalhando em torno tanto do comprador de leite e dos nossos fornecedores. Então, sempre buscamos com os fornecedores um técnico deles, uma assistência técnica, um apoio, um desconto para melhorar o preço (Relato da entrevista – P3).*

*E tem ajudas de algumas fábricas de insumos, alguns vendedores de insumos que estão patrocinando, às vezes, a gente com alguém da sua empresa para ir lá dar uma palestra. Os torneios leiteiros, eles dão uma ajuda muito boa em questão de premiação porque essa premiação vai incentivar o produtor a levar seu animal e estar interagindo com a gente. Então, acaba que, até nesse ponto, a associação ajuda muito porque a gente tem ajuda dos grandes; são vendedores de insumos, são os compradores de leite, estão sempre ajudando a gente a promover encontros, palestras, para capacitação dos nossos produtores (Relato da entrevista – T1).*

#### **4.2.1.8 Apoio financeiro**

A pesquisa quis identificar o apoio financeiro para os produtores rurais de Pires, relativo às linhas de financiamento de instituições financeiras, de programas governamentais de apoio ao produtor rural ou da própria associação. Verifica-se, na interpretação das entrevistas, que existem três tipos de apoio financeiro: a) os financiamentos do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf); b) os subsídios por litro produzido, da PJJ e c) o capital de giro da associação, proveniente da disponibilização dos insumos básicos aos associados para pagamento após o recebimento dos valores financeiros da comercialização do leite.

Para tanto, antes da interpretação das entrevistas sobre a questão do apoio financeiro, torna-se necessário tecer comentário sobre o Pronaf.

O Pronaf<sup>51</sup> destina-se ao apoio financeiro das atividades agropecuárias e não-agropecuárias exploradas mediante emprego direto da força de trabalho do

---

<sup>51</sup> Detalhamentos do Pronaf poderão ser obtidos nos sites

produtor rural e de sua família. Entendem-se por serviços, atividades ou renda não-agropecuários aqueles relacionados ao turismo rural, à produção artesanal, ao agronegócio familiar e à prestação de serviços no meio rural que sejam compatíveis com a natureza da exploração rural e com o melhor emprego da mão-de-obra familiar.

Os beneficiários do Pronaf são agricultores e trabalhadores rurais que se enquadrem em grupos previamente definidos na legislação, comprovado mediante declaração de aptidão ao Programa.

Os créditos são destinados para o custeio (financiamento de atividades agropecuárias e não-agropecuárias dos beneficiários); o financiamento da implantação, ampliação e modernização da infra-estrutura de produção e serviços agropecuários e não-agropecuários no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas, de acordo com projetos específicos e o financiamento da implantação, da ampliação e da modernização de infra-estrutura de produção e de serviços agropecuários e não-agropecuários.

A partir da Resolução n.º 3.559, do Banco Central (BACEN), de 28/03/2008, as linhas de juros do Pronaf são reduzidas para os financiamentos de custeio e investimento; algumas em patamares de 1% a 2% ao ano, que, anteriormente, variavam entre 2% e 5,5% anuais. As taxas de juros ficam, assim, definidas conforme a Tabela 21.

No que tange às linhas de financiamento para os produtores rurais, o entrevistado P1 menciona os financiamentos do Banco do Brasil e do Bancoop, via Pronaf, para a compra de plantel, melhoria de pasto e plantação. Enfatiza que os empréstimos são contratados diretamente entre o produtor e o agente financeiro, sendo que a associação avaliza a operação financeira. Os

---

[http://www.bcb.gov.br/pre/bc\\_atende/port/pronaf.asp](http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/pronaf.asp)  
<http://www.mda.gov.br/saf/index.php?sccid=811>

empréstimos, em geral, são com juros parcialmente subsidiados e com prazo de carência de seis meses.

TABELA 21: Taxas de juros do Pronaf, a partir da Resolução n. 3.559, do BACEN.

Tipo de contrato	Valor	Taxa de juros anual
Custeio	Até R\$ 5 mil	1,5%
	De R\$ 5 mil a R\$ 10 mil	3%
	De R\$ 10 mil a R\$ 20 mil	4,5%
	De R\$ 20 mil a 30 mil	5,5%
Financiamento	Até R\$ 7 mil	1%
	De R\$ 7 mil a R\$ 18 mil	2%
	De R\$ 18 mil a R\$ 28 mil	4%
	De R\$ 28 mil a R\$ 36 mil	5,5%

Fonte: Secretaria da Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário - SAF/MDA (2008).

Ainda sobre o aval da associação nas operações de crédito aos produtores, o entrevistado T3 confirma:

*Sim, através da associação é que ele consegue chegar ao Banco do Brasil. Hoje, é interessante o associativismo e a associação porque os próprios bancos, ao invés de buscar informação com o produtor, eles vão nas associações (Relato da entrevista – T3).*

O relato específico e detalhado do entrevistado T2 elucida os meandros do Pronaf e correlaciona a APRP com outras associações, no objetivo da explicação das linhas de financiamento:

*Na realidade, a Emater é executora junto com o Banco do Brasil do Pronaf, que é o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar. Então, esse programa é voltado ao pequeno produtor; a gente fala pequeno produtor, hoje, mas tem um alcance de cerca de 90%, hoje, porque a maioria desses produtores nossos aqui estão na faixa de renda. Então, só para você ter idéia, o pequeno produtor que nós falamos, o agricultor familiar é aquele que tem uma renda bruta anual de até R\$50 mil oriunda da propriedade (Relato da entrevista – T2).*

Acrescenta o entrevistado T2:

*Então, a maioria enquadra aí como pequeno agricultor. O que é esse pequeno agricultor? É aquele que tem uma área de terra de até 96 hectares, que, vamos dizer assim, que 70% da renda dele é oriunda da propriedade. Quando eu falo dele, família, da família seja oriunda da propriedade e que tenha, no máximo, até dois empregados contratados. Então, esse Pronaf tem uma certa característica que talvez você tenha até conhecimento, tem diferentes grupos. Tem um grupo chamado B, que é um grupo daquele pequenininho, tem o grupo C, que é aquele que tem uma renda bruta de até R\$18 mil por ano e tem o grupo D, que é aquele que tem uma renda bruta de até R\$50mil por ano. E tem ainda o grupo E, que é o que tem renda bruta até R\$100mil. Mas, esse grupo E é um caso especial. Então, dentro desses 90% que eu estou colocando para você, estão aí, vai até o grupo D, ou seja, aqueles que têm uma renda bruta anual até aproximadamente R\$50mil. Daí esses agricultores e, principalmente, o grupo C, o número aqui no município de Juiz de Fora não é tão grande, está mais concentrado no grupo C, que é de 18 a 50. Então, esse grupo C, o sujeito paga, o encargo dele hoje é de 2% ao ano e ainda tem um outro subsídio ainda para quem paga em dia. Então, é uma coisa muito interessante. Então, a comunidade que chamava Rosário de Minas, onde eu tenho uma concentração grande também do meu trabalho, lá eles falam que o Pronaf vem sendo uma grande ferramenta para fixar o homem no campo porque, segundo eles, se não fosse esse Pronaf lá, que ajudou assim a incrementar a produção deles, muita gente já tinha saído, e tem muita gente que tem o Pronaf lá nessa comunidade de Rosário de Minas. Comunidade predominantemente pequena, que é o caso da associação de Pires e outras. E com relação à associação de Pires, tem uma particularidade que eu gostaria de focar. A associação de Pires é tida como uma das melhores bacias leiteiras do município de Juiz de Fora pela regularidade. Não tem lá um produtor de, vamos dizer assim, de 150, 200 litros e tem o outro de 15. Lá eles não são muito distantes entre eles não. São pequenos, mas com um nível, eu diria, razoável de produção. O diferencial está aí. Ao passo que você pega uma associação de Penedo, você tem lá, aproximadamente, uns 70% de pequenos; é uma associação muito boa também, mas tem essa variação muito grande, de pequeno e o grande. E lá não, em Pires, a gente tem uma produtividade melhor. Prova é quando a gente divide volume de leite recebido por dia por número de associados, você encontra uma*

*relação mais elevada. Então, isso permite que a gente afirme que lá a produção é mais amistosa, mas extremamente importante (Relato da entrevista – T2).*

As considerações dos entrevistados P5, T3 e T4 fazem observações preocupantes sobre as linhas de financiamento do Pronaf, em especial com a mediação do banco oficial financiador:

*Não falta financiamento, falta organização das pessoas. O que tem de dinheiro de Pronaf é muito dinheiro (Relato da entrevista – P5).*

*Sempre Pronaf. O Ministério de Desenvolvimento Agrário tem linhas de crédito em tudo quanto é banco, as indústrias têm linha de crédito. O que falta, por exemplo, banco público, não se agredindo a Zona da Mata vamos dizer, falta o Banco do Brasil dar com a cara para fora. Em alguns lugares tem, Juiz de Fora eu não sei. Um exemplo: se ele acessa o Pronaf em Juiz de Fora, ele não acessa em Lima Duarte. Se acessa em Lima Duarte, não acessa em Barbacena. Eu conheço um colega nosso que saiu daqui, o Juca, que mora em Bias Fortes, não conseguiu acessar o Pronaf em Bias Fortes, foi aqui para Barbacena para acessar. Não sei se é um jogo de matriz aí, mas que tem um jogo de empurra aí tem, porque o dinheiro está lá na ponta. E, quando você vai lá na Secretaria de Agricultura Familiar, os caras dão pulos porque eles estão disponibilizando dinheiro à vontade. E tem mais um detalhe, dinheiro de Pronaf não tem cano, a inadimplência é quase zero (Relato da entrevista – T3).*

O relato do entrevistado T4 reafirma a possível dificuldade encontrada pelos produtores e indústria na obtenção de financiamento:

*Financiamento. Existe e não existe. Agora, na imprensa, você vê. Hoje mesmo, por coincidência, eu estive com um amigo e ele estava dizendo que precisava fazer um financiamento de R\$ 20 mil para comprar uma ordenha e um tanque de resfriamento, e o Banco do Brasil exigiu várias coisas dele. Ele usou até um termo, ele queria dar um imóvel, um sítio no valor de R\$ 150 mil, houve um empecilho e ele falou: “só faltou a minha mãe sair do túmulo para assinar. E eu desisti e fui para outra*

*entidade e conseguiu comprar direto dos fornecedores sem o envolvimento dos órgãos públicos, do banco”. E, até por coincidência, era um cara que já foi bancário e deu exemplo que tinha 18 anos de conta no Banco de Brasil, não tem nenhuma restrição, nem nada. Então, a dificuldade é essa, essa é a dificuldade dos financiamentos (Relato da entrevista – T4).*

*O subsídio da Prefeitura de Juiz de Fora por litro produzido e colocado no tanque de resfriamento é comentado pelo entrevistado P1: “Trata-se de um aporte de recursos financeiros importante para o produtor e para a associação”. E complementa: “uma ajuda nas despesas do tanque. A despesa, hoje, do tanque com funcionário, com energia e com manutenção é relativamente alta” (Relato da entrevista – P1).*

Explicações adicionais são elaboradas pelos entrevistados T1 e T2 sobre os subsídios da Prefeitura de Juiz de Fora:

*A questão não é nem uma questão de financiamento, a questão é uma questão de subsídio. Tendo em vista que, no início, que os produtores estariam reunidos, esse custo de carreto no começo pesava um pouco para os produtores. E a Prefeitura entendeu que, como esses produtores estavam tendo uma aceitação boa e, como eles estavam interessados em melhorar, ter uma melhoria da qualidade de leite deles, uma melhoria até mesmo da sua vida, a Prefeitura decidiu dar como incentivo a eles R\$ 0,02 por litro de leite produzido, apenas para os produtores associados. Então, no começo era dado, a todo leite produzido, era dado R\$ 0,02 para ajuda de transporte. Mas, nessa última administração, entrando em vigor essa Normativa 51, um ano antes de ela entrar em vigor, a gente, até para ter como forçar os produtores a se adequarem, a gente mudou um pouco esse subsídio. A gente deixou de dar o subsídio por R\$ 0,02 para ajuda no transporte e passamos a dar o subsídio de R\$ 0,02 em cima de qualidade de leite. Então, hoje, a Prefeitura não penaliza quem não tem qualidade, mas, ela dá um bônus para quem tem a melhor qualidade. Então, hoje, a Prefeitura paga os R\$ 0,02 em cima daqueles produtores que estão associados e estão adequados à Normativa 51 (Relato da entrevista – T1).*

*Outra vantagem é que a própria Secretaria, através da Prefeitura de Juiz de Fora, dá um subsídio. Até bem pouco tempo, era de R\$ 0,02 por*

*litro. Isso representa muito aí, no caso, principalmente do pequeno produtor (Relato da entrevista – T2).*

O entrevistado P1, ao ser questionado sobre possíveis linhas de financiamento aos produtores rurais de Pires pela APRP, é categórico ao afirmar: “*Não, em hipótese alguma*” (Relato da entrevista – P1).

Eventualmente, por algum problema de liquidez de caixa de algum associado, os descontos pela utilização, por exemplo, de ração ou sal animal são realizados em duas ou três parcelas. Mas, reafirma: “*São situações eventuais e episódicas*” (Relato da entrevista – P1).

O fato é explicado detalhadamente pelo entrevistado P1:

*O capital de giro dela (Associação) é só para manutenção. Porque, na realidade, quando foi feito o estatuto, o regimento interno, nós não pensamos em subsidiar porque o interesse nosso era fazer com que qualquer benefício atingisse a todos. E, se fosse feito isso aí, talvez atingisse um ou outro e outros ficariam de fora. Isso beneficia a maioria? Então pode! Se beneficia um ou outro, a gente não faz (Relato da entrevista – P1).*

Opiniões ratificadas pelos entrevistados P2, P3 e P4:

*Não. A associação não tem fins lucrativos, então, ela não visa essa parte financeira, de financiamento. O que ocorre é o seguinte: como a associação, felizmente, está com a vida financeira dela saudável, o que ocorre é que a associação compra esses insumos e paga à vista para poder ter um melhor desconto, ter um melhor preço. Isso aí é descontado na folha de pagamento do associado 30 dias depois, 40 dias depois. Então, não deixa de ser uma ajuda para o produtor, mas a finalidade da associação não é financiar (Relato da entrevista – P2).*

*Não, a associação não empresta dinheiro para os associados (...) Mas, a associação banca compra para o produtor. Ela não empresta o dinheiro direto para o produtor, mas compramos, por exemplo, o milho da Conab. Você tem que tirar ele e pagar à vista e o produtor não tem*

*esse dinheiro. Então, nós pagamos à vista. A associação tem um fundo de reserva, que ela paga aquela compra e depois o produtor retorna daí 30, 60 dias para o caixa da associação. Então, é chamado capital de giro. Esse capital é uma reserva que é do próprio produtor porque ela trabalha, busca recursos para manter esse fundo de reserva. Ela não empresta, mas, no fundo, acaba emprestando porque ela pagou para o produtor e, depois, o produtor retorna através da sua própria produção para o caixa da associação porque o dinheiro da associação é de todos os produtores. Então, nós não podemos emprestar para um e não emprestar para outro, então, nós compramos para todos (Relato da entrevista – P3).*

*Linha de crédito? A associação, não. Ela tem, a associação engloba vários produtores e tem conta em banco, mas o banco negocia direto com cada produtor. Não é a associação que financia para o produtor. Não dá não. Só na parte que ela comprar de medicamento ou insumo (Relato da entrevista – P4).*

O entrevistado P4 explica o procedimento:

*A forma é a seguinte: o que ele pegar direto na associação, esse pagamento é feito quando ele recebe o pagamento do leite, ele não precisa ser feito à vista. Então, ele vende o produto dele e, daí, vamos supor, no mês que ele ficou sem receber, essa mercadoria é abatida, não importa o faturamento dele (Relato da entrevista – P4).*

Após a interpretação e discussão dos resultados do componente técnico-econômico, apresenta-se um quadro resumo com os pontos fortes e fracos, elaborado pela observação e percepção do pesquisador (Quadro 4).

QUADRO 4: Resumo dos aspectos envolvidos com o componente técnico-econômico na rede de produtores de leite em Juiz de Fora, MG.

<b>Componente técnico-econômico</b>		
<b>Aspectos</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
<b>Preço, produção e produtividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A comercialização coletiva do leite é uma das maiores vantagens competitivas apontadas pelos entrevistados.</li> <li>• A comparação dos preços de comercialização da APRP, com a base de dados dos preços médios praticados no estado de Minas Gerais (CEPEA/ESALQ/USP), comprova as percepções dos entrevistados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificamente em 2008, alguns entrevistados ponderam sobre a necessidade da melhoria dos preços de comercialização.</li> <li>• Questionamentos pontuais sobre a metodologia de apuração do preço médio ao consumidor do leite tipo “C” pela SAA/PJF são comentados.</li> </ul>
<b>Aperfeiçoamento tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os produtores rurais de Pires experimentaram, ao longo da sua existência na associação, avanços tecnológicos, principalmente vinculados à melhoria da qualidade do leite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O processo de aperfeiçoamento tecnológico se dá por parte dos órgãos governamentais, de forma não sistematizada, excetuando-se a SAA/PJF.</li> </ul>
<b>Mão-de-obra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na maioria das propriedades, a mão-de-obra é exercida pelo próprio produtor.</li> <li>• A mão-de-obra utilizada pelos produtores rurais de Pires é, na sua maioria, familiar.</li> <li>• A fixação do homem do campo e a geração de renda são fatos comprovados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações dos órgãos governamentais não sistematizadas na capacitação da mão-de-obra.</li> </ul>

Continua...

QUADRO 4: Continuação.

<b>Componente técnico-econômico</b>		
<b>Aspectos</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
<b>Aquisição coletiva de insumos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A aquisição coletiva de insumos, em geral, é reputada pelos entrevistados como uma das principais vantagens competitivas.</li> <li>• A metodologia para pagamentos dos insumos utilizados, após o recebimento dos valores da comercialização do leite, é diferencial e benéfica aos produtores.</li> </ul>	Não identificado
<b>Equipamentos compartilhados</b>	O tanque de resfriamento é o equipamento compartilhado indutor do associativismo e principal.	Existem demandas para outros equipamentos compartilhados, ainda não atendidos.
<b>Informação</b>	A melhoria das informações sobre mercado, produtos, manejo e outros é plenamente percebida.	Não identificados
<b>Apoio financeiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os recursos da associação não são disponíveis para financiamento dos associados.</li> </ul> <p>A associação, na estratégia de disponibilização dos insumos básicos, com pagamento após o recebimento dos valores da comercialização do leite, cria, em última análise, uma linha para capital de giro.</p>	As linhas de financiamento para os pequenos produtores e para economia familiar são disponíveis, porém, com procedimentos burocráticos que dificultam a sua obtenção.
<b>Apoio de instituições</b>	As instituições públicas apóiam a associação, enfaticamente a SAA/PJF.	A Emater dá apoio indireto aos produtores rurais.

Fonte: Dados da pesquisa.

## **4.2.2 Componente transações organizacionais**

### **4.2.2.1 Gestão e governança**

Ao discutir sobre gestão e governança da APRP, inicialmente, cabe uma incursão sobre a diferenciação entre a forma organizacional de associação e a de cooperativa na área do agronegócio, especialmente nos seguintes temas: finalidades, operações comerciais e remuneração dos dirigentes.

Sob o aspecto doutrinário e das suas finalidades, os dois tipos de organização apresentam similaridade de objetivos. A associação objetiva a representação dos interesses dos associados, entendidos pelo agrupamento ou reunião de pessoas para obtenção e realização de esforços em prol de resultados comuns (ideais) e de interesse geral, em benefício de toda a comunidade ou parte dela, sem finalidade lucrativa, para melhoria econômica, profissional, técnica, legal, política, social e cultural dos seus membros, conforme disposto no artigo 53 da Lei nº. 10.406, de 10 de janeiro de 2002.

*Art. 53: Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômico (Brasil, 2002).*

A cooperativa objetiva, conforme definido no art. 3º da Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971, representar os interesses dos cooperados em ações vinculadas ao consumo, produção, prestação de serviços, crédito e comercialização, viabilizando e desenvolvendo sua atividade produtiva.

*Art. 3º: Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro (Brasil, 1971).*

Percebe-se que a diferença central recai na essência e natureza dos objetivos. Enquanto a associação foca os interesses coletivos, comunitários e técnicos, a cooperativa é objetiva e direta para finalidades econômicas.

Com relação às operações comerciais, evidencia que a associação não pode ter, de imediato, proveito econômico dos produtos ou serviços dos associados. Porém, pode auferir renda para manter suas finalidades. O fundamento legal impede que a comercialização seja feita pela associação, cabendo única e exclusivamente ao associado. Porém, a cooperativa pode comercializar diretamente os produtos ou serviços dos cooperados, como, por exemplo, as cooperativas de leite.

A remuneração dos membros da diretoria das associações e das cooperativas é determinada pelos instrumentos legais. A direção da associação é composta por membros ou associados, que são impedidos legalmente de remuneração pelas suas atividades, apenas podendo receber reembolsos por despesas realizadas no exercício das suas funções. Por sua vez, a direção da cooperativa é remunerada por meio de retiradas mensais (*pró-labore*) definidas pela Assembléia Geral, não havendo relação de vínculo empregatício.

A seguir são apresentados os demais comparativos entre os tipos de organização: associação e cooperativa, conforme Quadro 5.

**QUADRO 5: Comparação entre associação e cooperativa.**

<b>CRITÉRIO</b>	<b>ASSOCIAÇÃO</b>	<b>COOPERATIVA</b>
Conceito	Sociedade de pessoas sem fins lucrativos	Sociedade de pessoas sem fins lucrativos e com especificidade de atuação na atividade produtiva/comercial
Legalização	Aprovação do estatuto em assembléia geral pelos associados. Eleição da diretoria e do conselho fiscal. Elaboração da ata de constituição. Registro do estatuto e da ata de constituição no cartório de registro de pessoas jurídicas da comarca. CNPJ na Receita Federal. Registro no INSS e no Ministério do Trabalho.	Aprovação do estatuto em assembléia geral pelos associados. Eleição do conselho de administração (diretoria) e do conselho fiscal. Elaboração da ata de constituição. Registro do estatuto e da ata de constituição na junta comercial. CNPJ na Receita Federal. Inscrição Estadual. Registro no INSS e no Ministério do trabalho. Alvará na prefeitura.
Constituição	Mínimo de duas pessoas.	Mínimo de 20 pessoas físicas

**Continua...**

**QUADRO 5: Continuação.**

<b>CRITÉRIO</b>	<b>ASSOCIAÇÃO</b>	<b>COOPERATIVA</b>
Legislação	Constituição (art. 5º., XVII a XXI, e art 174, par. 2º.). Código Civil	Lei 5.764/71. Constituição (art. 5o. XVII a XXI e art. 174, par 2o.) Código civil.
Patrimônio/ Capital	Seu patrimônio é formado por taxa paga pelos associados, doações, fundos e reservas. Não possui capital social. A inexistência do mesmo dificulta a obtenção de financiamento junto às instituições financeiras.	Possui capital social, facilitando, portanto, financiamentos junto às instituições financeiras. O capital social é formado por quotas-partes podendo receber doações, empréstimos e processos de capitalização.
Representação	Pode representar os associados em ações coletivas de seu interesse. É representada por federações e confederações.	Pode representar os associados em ações coletivas do seu interesse. Pode constituir federações e confederações para a sua representação.
Forma de gestão	Nas decisões em assembléia geral, cada pessoa tem direito a um voto. As decisões devem sempre ser tomadas com a participação e o envolvimento dos associados.	Nas decisões em assembléia geral, cada pessoa tem direito a um voto. As decisões devem sempre ser tomadas com a participação e o envolvimento dos associados.
Abrangência / Área de Ação	Área de atuação limita-se aos seus objetivos, podendo ter abrangência nacional.	Área de atuação limita-se aos seus objetivos e possibilidade de reuniões, podendo ter abrangência nacional.
Responsabilidades	Os associados não são responsáveis diretamente pelas obrigações contraídas pela associação. A sua diretoria só pode ser responsabilizada se agir sem o consentimento dos associados.	Os associados não são responsáveis diretamente pelas obrigações contraídas pela cooperativa, a não ser no limite de suas quotas-partes e também nos casos em que decidem que a sua responsabilidade é ilimitada. A sua diretoria só pode ser responsabilizada se agir sem o consentimento dos associados.
Contabilidade	Escrituração contábil simplificada.	A escrituração contábil é mais complexa em função do volume de negócios e em função da necessidade de ter contabilidades separadas para as operações com os sócios e com não-sócios.
Tributação	Deve fazer anualmente uma declaração de isenção de imposto de renda.	Não paga imposto de renda sobre suas operações com seus associados. Deve recolher o Imposto de Renda Pessoa Jurídica sobre operações com terceiros. Paga as taxas e os impostos decorrentes das ações comerciais.
Fiscalização	Pode ser fiscalizada pela prefeitura, pela Fazenda Estadual, pelo INSS, pelo Ministério do Trabalho e pela Receita Federal.	Pode ser fiscalizada pela prefeitura, pela Fazenda Estadual (nas operações de comércio), pelo INSS, pelo Ministério do Trabalho e pela Receita Federal.
Dissolução	Definida em assembléia geral ou mediante intervenção judicial, realizada pelo Ministério Público.	Definida em assembléia geral e, nesse caso, ocorre a dissolução. No caso de intervenção judicial, ocorre a liquidação, não podendo ser proposta a falência.
Resultados financeiros	As possíveis sobras obtidas de operações entre os associados serão aplicadas na própria associação.	Após decisão em assembléia geral, as sobras são divididas de acordo com o volume de negócios de cada associado. Destinam-se 10% para o fundo de reserva e 5% para o Fundo Educacional (FATES)

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2008).

A pesquisa objetivou identificar, junto aos entrevistados, os prós e contras da organização da APRP, em associação ou cooperativa. Nas análises dos discursos, percebe-se uma unanimidade pela opção da associação, justificadas por fatores, como o tipo de produtores (pequenos), aspectos culturais e conceito das cooperativas no mercado, notadamente com imagem ruim, utilização política, ineficiência gerencial e evidências de corrupção.

O entrevistado T3 concorda que a organização de pequenos produtores rurais em torno de associações tem ocorrido na agricultura familiar, em assentamentos e com produção familiar, e se caracteriza por uma tendência nacional:

*Eu acho que, principalmente onde tem a agricultura familiar, trabalho com assentamento e com produtor familiar. Porque, na verdade, a indústria quer um produto de qualidade, gelado e para diminuir a questão do transporte. Olha, não tem jeito, tem que se associar (Relato da entrevista – T3).*

Continua o entrevistado T3, ao mencionar o movimento das associações em Juiz de Fora e na região:

*Da cidade de Juiz de Fora, o conhecimento que eu tenho, assim, um pouco melhor, são as relacionadas ao Pró-Leite. Na região em torno de Juiz de Fora, em Lima Duarte, estão aparecendo muitas associações, associação de produtor de leite, principalmente trabalhando em volta de tanques comunitários. Esse é um processo que, a partir da Instrução Normativa, começou a crescer demais, ele forçou o associativismo. Nos últimos tempos, eu não me lembro de tanta organização de associação em torno de tanque comunitário como tem acontecido (Relato da entrevista – T3).*

Ainda na opinião do entrevistado T3, o fenômeno da organização em associações é uma recriação benéfica dos movimentos cooperativistas, quando menciona um exemplo:

*Isso tem acontecido de fato. Por exemplo, teve um caso muito interessante. Mudou a diretoria da associação, aí um presidente que entrou lá queria montar uma fábrica de ração. Estavam os associados discutindo como isso e não tinha resolvido. Ele quis dar uma de presidente de cooperativa, foi lá e comprou mesmo assim e botaram ele para fora. Ou seja, essa é uma mudança de conceito grande porque como é grupo menor, um interage com o outro, essa participação aumenta. Na verdade, talvez, o cooperativismo, de certa forma, vamos dizer, em médio caso, ele esteja sendo recriado através disso (Relato da entrevista – T3).*

A questão cultural indutora nas configurações organizacionais das associações é revelada pelo entrevistado T1:

*Primeira parte que, eu não sei se, que eu tenho, a minha vida profissional toda eu trabalhei com o pessoal da nossa região e a nossa região tem um problema cultural e o produtor rural tem esse vínculo cultural. A gente trabalha muito a parte de cultura porque através da cultura que a gente consegue aprofundar e chegar no ponto ali e conversar melhor com eles. E, na nossa região, a gente tem um histórico de cooperativas muito ruim, que toda cooperativa que foi fundada de produtores de leite não teve um final feliz. Então, quando você chegava para conversar com o produtor e queria levar a eles essa questão de cooperativa, eles ficavam sempre com o pé atrás porque para eles cooperativa é uma coisa que alguém ia lá, ia comprar o leite deles e ia vender e se não recebesse o prejuízo era deles. O associativismo não. O associativismo a gente colocou na cabeça dos produtores que eles não iam vender leite para um atravessador, que eles iam se juntar, iam negociar o leite direto com o comprador e esse lucro seria repartido entre eles. Com isso, o produtor, além de estar incentivado, corajoso, ele está se valorizando porque, hoje em dia, ele não é só apenas um mero retireiro, um mero produtorzinho de leite. Ele é um produtor de leite e ele é um comerciante, porque hoje ele comercializa o produto dele que é o leite (Relato da entrevista – T1).*

Por sua vez, o entrevistado T4, ratifica os aspectos da proximidade entre os produtores, por vezes, com grau de parentesco, como um fator importante na configuração das associações:

*Eu vejo que o associativismo foi uma situação de uma união mais enxuta porque, na verdade, existe uma diretoria, mas a diretoria de poucas pessoas, que não tem fins lucrativos nem salários. Isso tudo ajudou porque, quando fez essa situação, foram mais núcleos locais. Então, são pessoas mais próximas, são pessoas, às vezes, um compadre, um cunhado, um amigo, que têm um relacionamento mais próximo e com isso conseguiu uma união maior. Essa eu acho que é a vantagem disso aí (Relato da entrevista – T4).*

O conceito do mercado sobre cooperativas é reconhecido por vários entrevistados como desgastado e ruim. São inúmeros os casos de falência, de uso indevido dos recursos financeiros da cooperativa pela diretoria, de ações oportunistas dos dirigentes, entre outros mais. Abaixo reproduzimos o relato que espelha a questão. Por motivos de preservação do entrevistado, não será referenciado.

*Ninguém fala. Cooperativa, vamos falar aqui o português claro: coisa de ladrão! Nêgo só entra para se dar bem! As pessoas não participam, não tem participação. Nas associações, principalmente entre nós, esse é um fato que é diferente das cooperativas.*

Realizadas as comparações legais e organizacionais entre associação e cooperativa como forma estrutural dos produtores rurais de Pires e a consolidação das opiniões dos entrevistados sobre a matéria, passa-se, imediatamente, para a análise da gestão da APRP, cotejando-se documentos e depoimentos, como o estatuto da APRP, de 21 de junho de 2001 e o regimento interno da APRP, de 12 de novembro de 2005.

A APRP é uma organização sem fins lucrativos, conforme determinado pelos institutos legais, do artigo 1º do estatuto e do artigo 3º do regimento interno da APRP:

*Art. 1º - A associação dos Produtores Rurais de Pires é uma sociedade civil sem fins lucrativos, que se regerá por este estatuto e pelas disposições legais aplicáveis (APRP, 2001).*

*Art. 3 - A associação dos Produtores Rurais de Pires é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, com personalidade jurídica própria, sede e foro na Comarca de Juiz de Fora, em Minas Gerais (APRP, 2005).*

Os objetivos da APRP são caracterizados pelo apoio, pelo desenvolvimento e pelo fomento às atividades dos produtores rurais de Pires, como identificado no artigo 4º do estatuto e nos artigos 6º e 7º do regimento interno:

*Art. 4º - É objetivo da associação a prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o fomento e racionalização das explorações agropecuárias, agrícola e outras atividades rurais para melhorar as condições de vida de seus associados (APRP, 2001).*

*Art. 6 - A associação tem por finalidade apoiar o desenvolvimento dos Produtores Rurais de Pires, buscando promover as propostas e objetivos estabelecidos no estatuto e as propostas aprovadas em assembléia (APRP, 2005).*

*Art. 7 - Para consecução de seus fins e objetivos, a associação pode:*  
*I - estabelecer contratos, acordos e compras conjuntas, com pessoas físicas e jurídicas, entidades públicas ou privadas, mantendo com elas permanente e ativo intercâmbio;*  
*II - prestar assessoramento à elaboração de projetos e administração dos recursos;*  
*III - gerenciar contratos e acordos, visando atender aos objetivos dos Associados;*  
*IV - contratar pessoas físicas e jurídicas, visando atender seu funcionamento e a consecução de seus objetivos;*  
*VI - articular suas atividades com outras entidades (APRP, 2005).*

A gestão da APRP, ainda pela análise documental, é composta pela Assembléia Geral, com plenos poderes sobre a associação, definida pelo artigo 15 do Estatuto:

*Art. 15 - A Assembléia Geral dos associados é o órgão supremo da associação e dentro dos limites legais e deste estatuto, poderá tomar toda e qualquer decisão de interesse para a sociedade (APRP, 2001).*

O gerenciamento e a fiscalização são exercidos por uma diretoria e um conselho fiscal, descritos pelos artigos 26, 27 e 35 do Estatuto da APRP:

*Art. 26 - A administração e fiscalização da associação serão exercidas, respectivamente, por uma Diretoria e por um Conselho Fiscal.*

*Art. 27 - A Diretoria será constituída por (quatro) elementos efetivos, com as designações de Diretor-Presidente, Vice-Presidente, Diretor-Secretário e Diretor-Tesoureiro, eleitos para um mandato de 02 (dois) anos, entre associados em pleno gozo de seus direitos sociais, sendo permitida a reeleição por mais um mandato.*

*Art. 35 - O Conselho Fiscal da associação será constituído por 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes eleitos para um mandato de 2 (dois) anos, sendo também permitida a reeleição (APRP, 2001).*

O organograma da Figura 13 sintetiza a gestão da APRP à luz do seu estatuto e regimento interno:

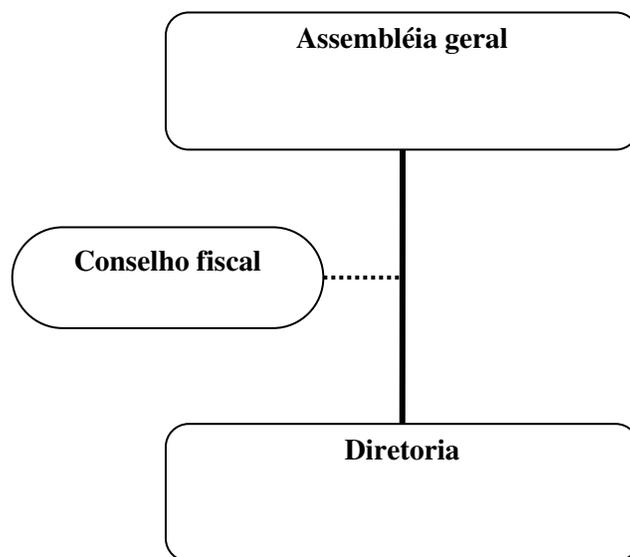


FIGURA 13: Organograma da APRP  
Fonte: Elaborado pelo autor.

O impedimento de remuneração dos associados em cargos de diretoria e conselho fiscal é regulado pelo artigo 42 do Estatuto da APRP.

*Art. 42 - É vedada a remuneração dos cargos da Diretoria e do Conselho Fiscal, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma ou pretexto (APRP, 2001).*

O relato dos entrevistados P1, P2 e P3 demonstra pontos relevantes da dinâmica da gestão dos membros da diretoria e do conselho fiscal. Ratificam o trabalho não remunerado e voluntário dos associados que se dispõem a assumir os cargos de direção. Explicam, enfaticamente, o caráter das decisões participativas e democráticas entre os membros da diretoria e os demais associados, em assuntos relativos à fixação dos preços de comercialização com o laticínio, aquisição de insumos, reputados como relevantes e centrais. Ainda, demonstram preocupação com a imagem comercial da associação junto aos

fornecedores, compradores e com os órgãos governamentais de controle e fiscalização, principalmente sobre a qualidade do leite:

*São os produtores que participam diretamente no processo (gestão). A associação, hoje, é composta por um grupo de dirigentes. Seria o conselho deliberativo, que é formado por todos os associados, o conselho administrativo, formado por um presidente, um vice-presidente, um tesoureiro e um secretário, e o conselho fiscal, que é composto por mais quatro pessoas que acompanham a execução e o acompanhamento da parte financeira da associação. Hoje, esse conselho submete mensalmente à aprovação dos associados todas as ações e tudo o que é aprovado em conselho é deliberado à diretoria executiva para pôr em prática. Mas, nada é decidido somente pela direção, a direção sempre submete à aprovação da maioria (Relato da entrevista – P1).*

*A associação é composta do diretor-presidente, secretário-tesoureiro, além do conselho fiscal que a compõe. Essa diretoria tem um mandato de dois anos, podendo ser renovado por mais dois. É eleita pelos associados, então, forma-se a chapa e os associados é que votam. Essa diretoria não tem ganho nenhum. O trabalho é voluntário e ela faz, além da parte de comandar a associação, dirigir a associação, é de responsabilidade dessa diretoria reuniões periódicas, pelo menos uma vez por mês, a negociação do preço do leite com o laticínio e compra desses insumos em conjunto. Então, a direção faz um levantamento da necessidade de cada um e compra em conjunto o somatório dessas necessidades. É aonde ganha. Então, a função principal da direção da associação, além da parte organizacional da direção entra a parte também de negociação, tanto com os fornecedores de produto como a venda do leite (Relato da entrevista – P2).*

*Ela tem lá seu conselho fiscal, que fiscaliza a diretoria. É um trabalho voluntário porque ele não é remunerado, é um trabalho voluntário, mas você tem um compromisso de administrar porque ela é uma empresa, ela tem lá seu CNPJ, ela é registrada. Então, você tem que administrar do jeito que ela ganhe escala, ela tem que crescer e, para o crescimento dela, ela tem que ser bem administrada. Se ela for mal administrada ela não cresce, ela vai fechar suas portas. Então, ela tem que estar sendo administrada pelo seu diretor-presidente e mais o seu diretor-tesoureiro*

*que acompanha as finanças dela, que mantém as finanças dela enxutas, e o seu diretor-secretário que mantém o (...) e acho que o mais importante também é você manter a imagem da instituição, daquela entidade. Ela tem que estar bem estruturada, ser respeitada no mercado para que ela possa ter seu ganho. Hoje, a nossa associação de Pires, não porque eu fui presidente, mas é uma associação que ela tem uma imagem muito boa no mercado, não só na venda do produto, pela qualidade do produto, como também na compra, porque ela tem a credibilidade do mercado. Isso nos ajuda muito. Então, você tem que ter esse cuidado e também com os seus associados, você está administrando uma coisa que não é sua, que é dos associados. Então, você tem que deixar que os associados participem para que ele realmente tenha confiança naquilo que é dele (Relato da entrevista – P3).*

Observa-se uma grande preocupação com o manuseio dos recursos financeiros da APRP pela diretoria. Percebe-se, ainda, que o sucesso da associação e a sua capacidade de agregar os produtores rurais de Pires são vinculados a fatores de qualificação e melhoria no nível de informação, por exemplo.

A associação não vende o leite, somente faz a intermediação das negociações de preço a ser comercializado com o laticínio, conforme afirmam os entrevistados P1 e P5:

*No fundo, a associação, eles não têm o intuito de comprar o leite do produtor e colocar lá à venda; eles reúnem toda a produção, que é o que diferencia do processo de cooperativa (Relato da entrevista – P1).*

*Nossa Senhora! O laticínio paga direto para cada associado. A gente abre uma conta no banco e lá ele faz um pagamento só, a gerente do banco distribui de conta em conta. Então, você chega lá com o seu documento, você sai com o seu dinheiro, põe no bolso e pronto (Relato da entrevista – P5).*

Os produtores recebem, mensalmente, direto do laticínio, o pagamento pelo fornecimento do produto, até o dia 5 do mês subsequente.

Cabe à associação tão somente manter as condições do tanque de resfriamento e transportar o leite da propriedade dos produtores para o tanque. Como já relatado, a associação disponibiliza insumos variados para consumo dos associados ao longo do mês, que serão pagos por aqueles que utilizam quando do recebimento pela venda do leite.

A decisão da não comercialização do leite pela associação remonta ao início da sua fundação, arraigada na cultura organizacional da APRP. O regimento interno revela que em nenhum dos seus artigos tal possibilidade de comercialização do leite é mencionada, ou subjetivamente mencionada. Cita-se, por exemplo, o artigo 7º, que define os instrumentos para a consecução dos fins e objetivos da associação:

*Art. 7 - Para consecução de seus fins e objetivos, a associação pode:*

*I - estabelecer contratos, acordos e compras conjuntas, com pessoas físicas e jurídicas, entidades públicas ou privadas, mantendo com elas permanente e ativo intercâmbio;*

*II - prestar assessoramento à elaboração de projetos e administração dos recursos;*

*III - gerenciar contratos e acordos, visando atender aos objetivos dos Associados;*

*IV - contratar pessoas físicas e jurídicas, visando atender seu funcionamento e a consecução de seus objetivos;*

*VI - articular suas atividades com outras entidades (APRP, 2005).*

O parágrafo segundo do artigo 10 enfatiza a função dos serviços terceirizados (transporte) no trato dos tipos de serviços operacionais. A combinação com o artigo 11 do instrumento legal interno atribui o limite maior dos gastos em função da receita, 65% com despesas de transporte. A partir da inserção dos artigos no regimento interno, infere-se a preocupação do registro da atribuição da associação.

*Art. 10 - No âmbito operacional, a associação está dividida em:*

*I - Serviço de Pessoal (CLT);*

*II – Serviços Terceirizados.*

*Parágrafo Segundo - Compete ao Serviço Terceirizado (Transporte):*

*– Executar o transporte do leite diariamente do produtor até o galpão da associação;*

*– Manter em perfeitas condições o veículo para o transporte e acondicionamento do leite;*

*– Acatar as determinações e normas da associação e Órgãos Afins.*

*Art. 11 - A associação deverá respeitar os seguintes limites de gastos em relação à sua receita financeira:*

*15% com despesas de pessoal;*

*10% com despesas de manutenção;*

*65% com despesas de Transporte;*

*3% com despesas de Contabilidade;*

*7%; destinados ao Fundo de Reserva (APRP, 2005).*

Sendo assim, cada produtor rural contribui mensalmente para a associação com o valor de R\$ 0,07 por litro produzido, sendo o valor de R\$ 0,02 proveniente do subsídio do Pró-Leite e os R\$ 0,05 restantes, descontados diretamente do valor recebido pela comercialização do leite para o laticínio.

Continuando na análise dos aspectos financeiros da APRP, recorre-se ao artigo 43 do seu Estatuto, quando são reguladas as questões da não distribuição dos dividendos e as regras de aplicação do superávit financeiro anual.

*Art. 43 -A associação não distribuirá dividendos de espécie alguma, nem qualquer parcela de seu patrimônio, ou de suas rendas, a título de lucro ou participação no seu resultado, aplicando integralmente o “superávit” eventualmente verificado em seus exercícios financeiros, no sustento de suas obras e atividades e no desenvolvimento de suas finalidades sociais (APRP, 2001).*

O relato do entrevistado P1 é esclarecedor sobre a matéria:

*Como nós dividimos os lucros, os ganhos, nós dividimos os prejuízos também. Hoje, a associação tem uma avaliação do patrimônio. Então, no final do ano, nós fazemos uma avaliação do patrimônio da associação. Por exemplo, o ano passado fechou o patrimônio da associação em torno de R\$ 120 mil. Então, pelo regimento interno, a gente tem que manter no fundo de caixa, no fundo de reserva, o valor de 10% do patrimônio da associação. Então, fechou no final do ano, em 31 de dezembro, o exercício fiscal, a associação tem um superávit além dos R\$ 12 mil, vai ver aonde vai aplicar esse dinheiro dentro da associação para ganho dos associados. E, no caso, se houver uma arrecadação abaixo dos R\$ 12 mil, vai ser rateado entre os associados para completar esse valor para manter esse fundo de reserva nessa virada desse exercício (Relato da entrevista – P1).*

A prestação de contas das movimentações financeiras, do mapa de produção do leite por associado, das atividades desenvolvidas, dos balancetes e do balanço é regulada pelo artigo 14 do regimento interno:

*Art. 14 - A Diretoria Administrativa apresentará aos Associados mensalmente, um Relatório de Atividades contendo, entre outras, as seguintes informações:*

- Mapa de Produção de Leite no Período anterior;*
- Balancete das Atividades do Período;*
- Balanço da Prestação de Contas;*
- Apresentação do Relatório de Atividades;*
- Assuntos de interesse dos associados (APRP, 2005).*

Porém, mais que um respeito ao instrumento legal interno, o evento da prestação de contas mensal é um momento de reunião e discussão coletiva. As informações são disponibilizadas e explicadas com detalhes para os presentes, sendo objeto constante de questionamento, no sentido do esclarecimento, e não da contestação. O “balancete mensal” é afixado em local visível e distribuído para os associados.

O “balancete mensal” é o elenco de planilhas sobre produção individual (diária e mensal) do leite, informações sobre preços de comercialização, valores

de desconto pela utilização de insumos, valores de recebimento financeiro por associado, mapas de transporte de leite, mapa de carreteiro e mapa de controle de leite.

A seguir, como exemplos, são apresentadas algumas das planilhas (demonstrativos) e suas explicações.

O modelo 1 apresenta a quantidade de litros produzidos no mês, o valor do preço ao consumidor da pesquisa da SAA/PJF (média), o percentual de negociação entre a APRP e o Laticínio Bom Pastor a ser aplicado ao valor dos preços ao consumidor, o preço calculado e o valor total a receber (Tabela 22).

TABELA 22: Modelo 1 da planilha de prestação de contas.

<b>ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS DE PIRES</b>							
<b>mai/08</b>							
<b>Nº</b>	<b>Produtores</b>	<b>Código</b>	<b>Litros</b>	<b>Preço médio mensal, Leite tipo C Pesquisa SAA/PJF, em R\$</b>	<b>% (* )</b>	<b>PREÇO de Comercialização, em R\$</b>	<b>TOTAL</b>
01	Produtor A	1194/0	1.264	1,5310	54%	0,82	<b>1.036,48</b>
02	Produtor B	1480/0	7.547	1,5310	54%	0,82	<b>6.188,54</b>
03	Produtor C	1397/0	4.147	1,5310	54%	0,82	<b>3.400,54</b>
04	Produtor D	1490/0	4.134	1,5310	54%	0,82	<b>3.389,88</b>
05	Produtor E	1277/0	1.993	1,5310	54%	0,82	<b>1.634,26</b>
06	Produtor F	1440/0	1.012	1,5310	54%	0,82	<b>829,84</b>
07	.....						
08	....						

(\*) percentual a ser aplicado do preço do médio mensal do Leite tipo C

Fonte: APRP (2008).

A planilha lança, por produtor, mensalmente, a quantidade de litros de leite produzida, o valor apurado do preço médio de comercialização do produto tipo C no mercado de Juiz de Fora, MG, a partir da pesquisa da SAA/PJF, o percentual que será aplicado aos preços da SAA/PJF, decorrente das negociações entre a APRP e o Laticínio Bom Pastor, os preços de comercialização entre os produtores e o laticínio e o valor a ser recebido pelo produtor.

Na continuidade do Modelo 1, são lançados os descontos provenientes do uso dos insumos básicos por produtor no mês, o valor total dos descontos e o valor final a receber.

TABELA 22: Modelo 1 da planilha de prestação de contas, **continuação**

TANQUE	REMÉDIO	RAÇÃO CACH	DESCONTOS						OUTROS	DESCONTOS	A RECEBER
			BAL	MILHO	SANTA B. RAÇ.	SANTA B. RÉM.	BOR	SANT			
75,84	----	----	----	----	----	----	----	4,00	79,84	<b>956,64</b>	
90,56	----	22,00	----	64,00	423,04	57,36	----	----	656,96	<b>5.531,58</b>	
248,82	----	----	----	640,00	214,80	----	6,00	204,50	1.314,12	<b>2.086,42</b>	
148,82	10,50	----	----	32,00	1.273,50	71,34	----	----	1.536,16	<b>1.853,72</b>	
119,58	----	----	----	----	----	----	----	----	119,58	<b>1.514,68</b>	
60,72	----	----	----	----	335,59	----	----	----	396,31	<b>433,53</b>	

Fonte: APRP (2008).

No Modelo 2, a produção do leite é lançada diariamente por produtor (Tabela 23).

TABELA 23: Modelo 2 da planilha de prestação de contas.

**MAPA DE CONTROLE DE LEITE DOS ASSOCIADOS DA ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES RURAIS DE PIRES**

NOME																					
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Prod. A	25	27	27	29	25	28	27	25	25	47	44	48	48	50	46	50	48	50	45	43	45
Prod. B	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Prod. C	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Prod. D	126	135	144	126	138	147	134	141	143	149	135	139	129	140	147	157	49	254	150	149	146
Prod. E	133	134	138	136	131	138	140	137	134	147	137	137	138	130	131	127	132	127	126	133	127
Prod. F	65	65	64	55	65	64	68	66	48	51	64	48	70	69	72	60	55	58	69	65	69

Fonte: APRP (2008).

A planilha detalha, diariamente, a produção de leite dos associados ao longo do mês. O instrumento, segundo depoimentos, é um controle simples, porém, importante para o acompanhamento e a verificação dos produtores.

O Modelo 3 explicita o controle do leite por produtor e a quantidade devolvida, quando houver (Tabela 24).

TABELA 24: Modelo 3 de planilha de prestação de contas.

<b>MAPA DE CONTROLE DE LEITE</b>					
DATA, ____/____/____					
	<b>CÓD.</b>	<b>NOME DO PRODUTOR</b>	<b>N.ºLATA</b>	<b>LITRAGEM</b>	<b>DEVOLVIDO</b>
01	11940	Produtor A		36	
02	14800	Produtor B		09	
03	13970	Produtor C		41	
04	14500	Produtor D		39	
05	14900	Produtor E		54	
06	12770	Produtor F		26	

Fonte: APRP (2008).

O Modelo 3 detalha por produtor o controle da entrada de leite no tanque de resfriamento e as possíveis e eventuais quantidades devolvidas pela identificação de problemas no leite.

O entrevistado P1 é efetivo ao explicar a prestação de contas mensal:

*Tudo é claro e objetivo e fica à disposição de todos os associados. Eles vêm com frequência, questionam o porquê que gastou isso ou aquilo, ou o porquê daquele investimento ou não. Mas isso aí tem que ter a aprovação deles. Nunca a gente faz sem a participação dos envolvidos no caso (Relato da entrevista – P1).*

A transcrição das entrevistas de P2, P3, P4 e P5 confirma o papel importante da reunião mensal de prestação de contas:

*Nas reuniões mensais que ocorrem, uma das finalidades da reunião é justamente a prestação de contas. Então, o tesoureiro tem o relatório do que ocorreu no mês anterior e passa para os produtores, para os associados, todas as receitas da associação como as despesas da associação, e apresenta um balancete mensal do movimento. Então, o produtor está ciente de que está acontecendo com a associação, em termos financeiros e qualquer gasto excepcional fora da rotina é levado*

*em assembléia e o associado tem que aprovar. Então, caso amanhã venha a ter uma despesa extra, venha fazer uma reforma, venha fazer uma obra nova, o associado tem que aprovar antecipadamente aquele gasto. Caso contrário, não realiza (Relato da entrevista – P2).*

*Isso é uma das coisas que nós não abrimos mão de ter essa reunião mensal com eles. Ela, em primeiro lugar, é uma assembléia ordinária, ela acontece todo mês. Por que isso? Para que o produtor participe da vida da associação. Isso aí, o ganho maior é esse aí. É um momento em que nós não só passamos para eles como está o andamento da associação, mas também é um momento de encontro de todos os produtores para que troque idéias, troque experiência um com o outro. E também, conforme você citou sobre a questão financeira, é um momento também de nós estarmos passando o movimento financeiro para o produtor. Então, todo mês é passado um balancete de entradas e saídas da associação, como foi o movimento financeiro daquele mês, para que ele fique bem inteirado do que está acontecendo dentro da vida da associação (Relato da entrevista – P3).*

*É muito importante para o produtor porque ele fica sabendo, mesmo ele estando fora da negociação direta do leite, mas tendo um contato direto com as contas, com as finanças, todo mês, ele está por dentro porque ele participa da reunião e na reunião é esclarecido tudo isso. Desde quanto você comprou até quanto você pagou, e todo mês é feito esse balancete (Relato da entrevista – P4).*

*Para mim é importante o relatório. São vários relatórios com dados e informações. Nas reuniões, a diretoria disponibiliza as informações Isso aí tem ajudado? Isso é interessante. Esses relatórios estão sempre disponíveis (Relato da entrevista – P5).*

O entrevistado P4 relata que, ao se comparar a dinâmica adotada pela APRP com as demais associações de produtores rurais da região, o procedimento não é idêntico, no que diz respeito às prestações de contas da diretoria aos associados. Para ele, o fato é preocupante, acarretando um desconhecimento das ações adotadas:

*Vejo falar que não é tão igual a nossa não. É um pouco mais resumido, não é detalhado igual a da gente não. E tem muitos produtores das outras eu sei que não participam muito das reuniões também não. Então, isso aí, às vezes, não fica todo mundo sabendo o que está acontecendo (Relato da entrevista – P4).*

A adoção de procedimentos simples, em reuniões coletivas mensais com a participação efetiva dos produtores, que demonstrem transparências nas questões financeiras e que possibilitem aos membros da associação fazer os seus questionamentos, constitui um forte instrumento de governança. Opinião validada pelo entrevistado P3:

*Outra coisa interessante que eu tenho visto em associações também é a prestação de contas. Toda última sexta-feira do mês eles se reúnem, tem um caderno, lá tem uma pessoa que fazia anotação na folha de caderno. É uma contabilidade simples, entrou, saiu isso aqui, pagou, tava lá claro, transparente. Onde acontece isso, com certeza, essa associação vai em frente (Relato da entrevista – P3).*

#### **4.2.2.2 Estruturas contratuais**

A pesquisa, no aspecto estruturas contratuais, investiga as relações formais ou informais entre os agentes dos arranjos organizacionais. Relações estabelecidas da associação com o laticínio e dos associados com a associação, que objetivou revelar suas formas, vantagens e peculiaridades.

A relação contratual entre a associação e o laticínio para a comercialização da produção de leite é não formal. Quer dizer, não existe um contrato formal assinado entre as partes. As negociações são a partir da confiança mútua e de uma parceria comercial de longos anos, como atestou o entrevistado P1:

*Não tem contrato formal. É um contrato de negociação que é feito tipo uma parceria mesmo. É negociado e fechado naquilo ali e ele, até então, tem acatado todas as decisões (Relato da entrevista – P1).*

Na percepção dos entrevistados P2 e P5, a relação contratual entre a APRP e o laticínio resgata valores do passado, em que a palavra vale mais do que o que está escrito (“o fio do bigode” ou “contrato de homem para homem”). No entanto, no início das relações contratuais entre a APRP e o Laticínio Bom Pastor, existia um contrato formal assinados pelas partes:

*No início, tínhamos um contrato escrito. Hoje, nós nem escrevemos no contrato, está valendo a palavra. Essa parceria ganhou uma confiança de negócios. O que vale mais é a nossa palavra. Valia o que está escrito, hoje vale mais, para nós, que volta aos valores do passado. Vale o fio do cabelo do bigode do homem, vale a palavra do homem (Relato da entrevista – P2).*

*É um contrato de homem para homem, porque onde dá galho é o fio de cabelo, nem escrito não está (Relato da entrevista – P5).*

No que pese a informalidade do contrato, as negociações são realizadas por regras claramente definidas, aceitas e pactuadas entre as partes. Mensalmente, a diretoria da APRP inicia um processo de negociação do preço de comercialização para o mês subsequente, com base na pesquisa de preço médio ao consumidor do leite tipo C, realizada pela SAA/PJF, com 48 estabelecimentos comerciais (padarias, mercados e similares) na cidade de Juiz de Fora.

A diretoria da APRP, previamente, quando da sua reunião mensal com os produtores para prestação de contas, delibera coletivamente as bases de negociação para serem indicadas ao laticínio.

A fixação do preço de comercialização do leite para o laticínio varia em percentuais de 48% a 54% do preço médio ao consumidor do leite tipo C, consideradas a plena safra, a safra intermediária e a entressafra, respectivamente. Os relatos dos entrevistados P1, P2 e P3 apresentam os detalhes dos procedimentos e forma de negociação:

*A Prefeitura de Juiz de Fora faz um levantamento mensal do preço do leite comercializado na rua, nas padarias e nos mercados. A pesquisa de mercado que dá um subsídio do valor do leite comercializado. E a gente consulta outros sites, Milkpoint, Ciência do Leite e outras que dão informação. Com isso, a gente parte para a negociação já com um valor mais ou menos definido. Não é um valor que ela propõe o quanto que ela quer pagar e a gente tem que aceitar. Então, a gente já tem condições para fazer essas negociações, a gente já tem um valor de levantamento de mercado, não um preço que ele impõe para os fornecedores aceitarem. A negociação é mensal e com os seguintes critérios: nós temos o período de produção, de safra e entressafra. Então, nós trabalhamos com um valor equivalente a 50% do custo de mercado de rua, seria o preço de padaria. Então, hoje, nós trabalhamos quatro meses com o valor da plena safra, de 48% do produto, no mínimo. Acima disso aí depende da produtividade, da avaliação de mercado. Na intermediária, durante quatro meses, em torno de 52% e, na entressafra, em torno de 54%. Isso é o preço mínimo. A partir desse preço, qualquer valor pode ser negociado (Relato da entrevista – P1).*

*O preço do leite é negociado mensalmente com o Laticínio Bom Pastor e a gente usa como parâmetro a variação do mercado. Existe uma pesquisa da Secretaria de Agropecuária, que é feita mensalmente e nós trabalhamos com a média do produto final nas padarias e nos mercados. Então, em cima dessa média do litro de leite, a gente negocia com o Laticínio Bom Pastor. Isso aí varia em uma porcentagem entre 48% e 54%, de acordo com a época do ano, em função da safra, da entressafra, em que há mais escassez ou mais oferta do produto no mercado. Então, de acordo com isso, a gente tem feito essa negociação. Essa negociação, como a gente usa dizer que é uma parceria com o laticínio, ela não gera muito desgaste na hora de negociar em função disso aí (Relato da entrevista – P2).*

*Então, apesar de nós termos um contrato anual, existe uma variação de mercado. Então, nós reunimos uma vez por mês para negociar o leite mês a mês, para que também possamos estar acompanhando a variação de mercado. Porque também tem mês em que nós botamos o pé na mesa e queremos o preço nosso, como também tem mês que nós cedemos porque nós entendemos o mercado que paga o comprador, ver se está bom o mercado (Relato da entrevista – P3).*

A forma de negociação do preço do leite da APRP junto ao laticínio, atualmente, subsidia as negociações de outras várias associações no município de Juiz de Fora, casos de Torreões e Pirapetinga, como apontado pelos relatos dos entrevistados P2 e P3:

*Então, a gente tem conseguido um preço bom para o produtor em função dessa negociação e nós temos observado que, em função do preço conseguido com o laticínio Bom Pastor, tem refletido nas outras associações. Então, uma boa parte das outras associações recebe o produto no mesmo preço da associação de Pires, em função da nossa negociação. A maioria das associações aguarda a nossa negociação para poder fechar o preço do produto deles. Então, tem dado reflexo fora da associação essa negociação (...) Torreões, Pirapetinga e Pires ela é feita em conjunto, as três associações se uniram para trabalhar em conjunto com a venda do leite. Então, nós vendemos para o mesmo laticínio. Pires, Torreões e Pirapetinga, nós negociamos em conjunto. Então, é um bombardeio de três associações em cima do laticínio por causa do preço e esse preço tem repetido nas demais associações. Privilégio, por exemplo, em outras associações do município, baseia no preço que a gente negocia para fechar o preço deles (Relato da entrevista – P2).*

*Então, esse relacionamento, hoje, está sendo realmente um relacionamento muito bom, muito bom, e tem nos ajudado muito na parceria para o crescimento. Não só para a nossa associação, como também para as outras associações, que têm sido exemplo. Com isso, através do laticínio, nós temos juntado três associações, que é a associação de Torreões, Pirapetinga e Pires. Mas, as outras associações têm nos espelhado nessa parceria que nós criamos com o laticínio (Relato da entrevista – P3).*

As regras de negociação são objetivas, porém, no relato dos entrevistados P4 e T4 são observadas algumas considerações críticas dos seus resultados. Uma delas diz respeito aos valores dos preços de comercialização. A outra comenta da necessidade do aprimoramento da metodologia de pesquisa para a obtenção dos preços médios ao consumidor do leite tipo C, realizado pela SAA/PJF:

*A relação com o Bom Pastor é muito boa. Tem muitos anos que ele está no mercado e tem muitos anos que a associação está negociando leite com ele e a verdade é essa, ele é um parceiro. Ele é um parceiro que tem sempre ajudado. Só que, acredito eu, no meu pensamento, que ele poderia estar, até agora nessa época que o leite deu um melhora melhor, estar aumentando um pouquinho mais os preços. Não aumentando, mas, pelo menos, ajudar o produtor melhor um pouco. Ele é muito bom, acredito que tem que continuar negociando com ele, mas eu só acho que ele tinha que ver um pouquinho o lado do produtor nesse tempo que nós estamos passando agora, que o leite está bom de preço. Ele teria que estar um pouco melhor de preço, os insumos e os medicamentos estão muito caros. Sei que não cabe só a ele, mas isso aí é uma coisa que, para mim, eu acho que teria que ver um pouco melhor. Esse leite até ficou até meio devendo um pouco a gente, acredito (Relato da entrevista – P4).*

*A Secretaria Municipal de Abastecimento também poderia fazer um trabalho melhor em relação a essa pesquisa. Eu acho que, em alguns momentos, os próprios números pesquisados dão discussões nas nossas reuniões, em função dos números que são apresentados porque a gente discute em relação ao que a gente vê no comércio e aquilo que realmente se apresenta para a gente oficialmente. É, mais o que a gente tem informação na rua. Eu até peguei algumas padarias que eles coletam. O estabelecimento pesquisado nem o leite que eles colocam no papel tem o produto. Então, precisa haver seriedade. Eu acho que falta seriedade nessa hora, porque, quando a gente senta em uma mesa de negociação e que isso reforça aquilo que a gente tem com as associações que é a credibilidade entre as partes, falta essa credibilidade na coisa. E, em um período passado, nós chamamos o*

*representante do Pró-Leite da Secretaria de Abastecimento, me parece que na gestão anterior, e ficou de se fazer um trabalho. Inclusive, nós pedimos, eu sugeri a interferência da Secretaria Estadual de Fazenda, porque ela tem os números das notas fiscais de cada um para que se levantasse uma realidade do preço do leite e que essa realidade, quanto menos informalidade houver, mais benefícios cria-se para o campo e para as indústrias legalizadas. Mas, parece que ficou por isso mesmo (Relato da entrevista – T4).*

O contrato entre a APRP e o laticínio pode ser considerado do tipo ganha x ganha, Ambas as instituições apresentam argumentos de benefícios e vantagens (monetárias e não monetárias) no estabelecimento da relação intraorganizacional.

Pelo lado da associação, as vantagens são provenientes das melhores negociações dos preços, valorização do produto, confiança, cooperação mútua e consolidação de parcerias. Pelo lado do laticínio, a racionalização do custo do transporte entre o tanque de resfriamento da associação e o beneficiamento da matéria-prima na planta industrial do laticínio, a quantidade coletada e a qualidade do produto, e o acolhimento das exigências legais da Instrução Normativa n.º 51/2002.

Os entrevistados P1 e P3 verbalizam as vantagens obtidas pela associação:

*São sete anos de parceria. Com certeza, isso aí fez com que a gente ficasse. Primeiro ficava, os laticínios praticamente faziam um leilão do leite dos produtores, saía catando o leite. Hoje não. Hoje, a gente tem um peso e essa negociação que é feita com o laticínio, mensal, antes de a gente sentar na mesa para essa negociação a gente faz um levantamento (...) O que mais tem prendido a gente a negociar com ele é que ele tem dado a confiabilidade da valorização do nosso produto. Ele não joga com o nosso produto. Pelo menos joga limpo e sempre seguiu as regras que nós negociamos do percentual. Nunca fugiu disso e tem honrado sempre os compromissos. Porque nós passamos por algumas fases dos produtores de grandes e médios laticínios fecharem as portas*

*e virarem as costas para o produtor e dar cano igual no início da associação. Nós levamos um cano de cem mil litros de leite (Relato da entrevista – P1).*

*O laticínio, hoje, é um comprador que nos tem comprado leite há sete anos, já vai para oito anos que nós negociamos com ele. Como existem outros laticínios compradores, faço a pergunta: seria a mesma coisa outro laticínio? Mas, hoje, o relacionamento com o laticínio e a associação é aquilo que eu te falo, é o espírito de cooperativismo, é um cooperando com o outro, aquela parceria. Então, ele, hoje, ele depende da associação como a associação também depende dele (Relato da entrevista – P3).*

Os depoimentos dos entrevistados T3 e T4 expressam as vantagens por parte do laticínio, na relação contratual:

*Na verdade, é um grande negócio porque, a primeira coisa, eles diminuíram em 100% a questão do transporte. Você buscava leite todo dia, caminhão saindo daqui e dali, diminuíram as rotas, você pega a cada 24 ou a cada 48 horas. Eles conseguiram ter um produto de melhor qualidade, tanto que tem muita indústria, pequena ou grande, que já está pagando diferenciado. Se aquele tanque tem qualidade, tem alto teor de gordura, começa a pagar diferenciado (Relato da entrevista – T3).*

*Eu acho que é um benefício muito grande para os dois segmentos, tanto para o próprio laticínio quanto para os produtores, porque o custo final de leite, após a coleta e tudo, a estrutura para o laticínio é um pouco maior. Mas também você tem uma qualidade melhor. Para os produtores, um produtor de pequena quantidade não teria os preços que tem hoje. Para o laticínio, o que importa é um volume total com qualidade pré-determinada que, hoje, é a Normativa 51. Isso, nós estamos trabalhando e, dentro das possibilidades, atendendo praticamente todos os itens disso aí, em função do volume que a gente está conseguindo e da economia de escala, vamos dizer assim. Cada produtor, um perto do outro, um produzindo um volume, o outro chega a esse volume (Relato da entrevista – T4).*

Além dos benefícios da relação contratual entre a APRP e o laticínio, apontados e relatados pelos entrevistados, é importante salientar o pioneirismo de tal relação intraorganizacional na região:

*Eu cito sempre o exemplo da associação dos Pires porque foi pioneira e foi a associação que todo mundo não acreditava, na região, que ia dar certo. E, hoje, na minha visão, ela foi a única que não mudou nem de parceiro. A partir do momento em que houve o primeiro momento, a primeira dificuldade, daí para frente, as dificuldades foram enfrentadas junto, empresa, associação, órgãos públicos, quem estivesse participando (Relato da entrevista – T4).*

*Acredito. Agora não tenha dúvida, com relação às associações e aqui em Juiz de Fora, realmente aqui na região foi um dos primeiros. Saiu na frente aqui na época. A Prefeitura de Juiz de Fora sabe disso. Hoje, está disseminado aí em praticamente em toda a Zona da Mata (Relato da entrevista – T3).*

Fez-se uma exploração nos meandros do contrato entre a associação e os associados. Buscou-se, a princípio, identificar novamente o grau de formalização ou não, as regras e os procedimentos. Simulou-se, então, uma pergunta inquisitiva. Caso algum produtor descumpra algumas das regras estabelecidas pela associação, como, por exemplo, padrões de qualidade, qual o procedimento adotado pela associação? Existem regras escritas ou são acordos verbais?

Inicialmente, para interpretar as relações contratuais entre associação e associados, é fundamental recorrer ao estatuto da APRP, em especial aos artigos 10 e 11, que regulam os direitos e deveres do associado.

Art. 10 - São direitos do associado:

- a) gozar de todas as vantagens e benefícios que a associação venha a conceder;

- b) votar e ser votado para membro da Diretoria ou do Conselho Fiscal;
- c) participar das reuniões da Assembléia Geral, discutindo e votando os assuntos que nelas se tratarem;
- d) consultar todos os livros e documentos da associação, em épocas próprias;
- e) solicitar, a qualquer tempo, esclarecimentos e informações sobre as atividades da associação e propor medidas que julgue de interesse para seu aperfeiçoamento e desenvolvimento;
- f) convocar a Assembléia Geral e fazer-se nela apresentar, nos termos e nas condições previstas neste estatuto;
- g) demitir-se da associação quando lhe convier.

§ 1º - O associado que aceitar e estabelecer relação empregatícia com a associação, perde o direito de votar e ser votado, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que deixar o emprego.

§ 2º - Os sócios fundadores serão isentos da taxa de contribuição.

Art. 11 - São deveres do associado:

- a) observar as disposições legais e estatutárias, bem como as deliberações regularmente tomadas pela Diretoria e pela Assembléia Geral;
- b) respeitar os compromissos assumidos para com a associação;
- c) manter em dia as suas contribuições;
- d) contribuir, por todos os meios ao seu alcance, para o bom nome e para o progresso da associação (APRP, 2001).

Não existe um contrato formal assinado entre a associação e o associado. Porém, ao ser admitido como associado, o produtor, tacitamente, reconhece os seus direitos e deveres, definidos pelo Estatuto da Associação. Tal fato é corroborado pelo depoimento do entrevistado P3:

*O contrato que existe é o próprio estatuto da associação. Então, quando a pessoa vai entrar para ser associado, a primeira coisa que ele tem que ter conhecimento é do estatuto, as regras que regem a associação. Porque ele tem direitos e deveres para ele ser associado. Então, o relacionamento do associado com a associação é cumprir os seus direitos, é cumprir seus deveres para ele saber dos seus direitos. Então, existe sim um estatuto registrado em cartório, que ele tem que cumprir e, fora do estatuto, é deliberado em assembléia para ele ter outro tratamento que não esteja dentro do estatuto, se rege através da assembléia, que é majoritária (Relato da entrevista – P3).*

As respostas dos entrevistados P1, P2, P3 e P4 especificam os procedimentos adotados para aqueles possíveis associados que não venham a cumprir as determinações e exigências definidas pela Assembléia Geral ou pela diretoria da APRP, em situação hipotética motivada pela pergunta da pesquisa e vinculada à qualidade do leite produzido:

*Nós tratamos da seguinte forma: hoje, nós temos o próprio laticínio que tem grande interesse em ter um produto de qualidade porque aquilo é o insumo do produto final dele. E o próprio órgão fiscalizador, o próprio IMA, a própria Secretaria de Agropecuária, eles têm sempre a intenção de manter aquela qualidade do produto. Ele faz uma análise constante do produto, com aquela análise, aquilo gera um resultado de uma análise do leite. Tem níveis de tolerância do leite. Se o leite não está bem, o grau de limpeza, de produtividade não está legal, ou no caso de uso de remédio indevido e tudo, faz com que essa qualidade piore. Como é feita essa exigência? É feita aquela avaliação. Então, dentro dessa avaliação, desse insumo, a gente tenta manter isso aí. O produtor que não mantém é punido, ele pode ser suspenso. Isso é decidido em assembléia; primeiro, ele é advertido por escrito e, se ele não melhorar, é feita uma punição. Ele pode ser suspenso e, no caso de continuar a ser*

*reincidente naquela mesma falha, ele pode ser até excluído da associação. Isso aí é decidido em assembléia (Relato da entrevista – P1).*

*O procedimento, a primeira a ser adotada é a seguinte: a Secretaria de Agropecuária faz um repasse mensal para ajudar no transporte do leite. Então, esse repasse é feito de acordo com a qualidade do leite. Como o exame é individual, por produtor, detecta aquele que tem algum problema na qualidade do seu produto. Se ele não se enquadra na instrução, dentro dos parâmetros estabelecidos, ele sofre uma punição, em primeiro momento, de perda dessa ajuda da Prefeitura. Se persistir o problema, quer dizer, isso depois de constatada, além dessa perda, ele sofre uma punição do técnico que a associação solicita, que vai à sua propriedade verificar os problemas. Persistindo o erro, aí vai sofrer outras sanções, como a suspensão da produção dele para entrada no tanqu, e, em último caso, se ele estiver mesmo ferindo demais e não se enquadrar, ele vai ser excluído da associação (Relato da entrevista – P2).*

*Hoje tem leis que regem a produtividade. Você sabe, você tem conhecimento da chamada Normativa 51 do Ministério da Agricultura, ela que vem falar sobre a questão de alguma obrigação para que você enquadre em qualidade e o produto também só pode ser vendido se estiver enquadrado naquilo. Agora, nós aplicamos a Normativa 51, ela tem que ser aplicada porque ela é aplicada em cima do laticínio, o laticínio em cima das associações e as associações vão em cima do seu fornecedor. E temos um acompanhamento do exame mensal do leite para que ele enquadre. Então, se ele não cumprir o dever, como em qualquer empresa e qualquer organização, você leva uma advertência verbal, depois uma advertência por escrito e, se você for reincidente pela terceira vez, infelizmente, você não quer cumprir os deveres, você não pode fazer parte daquele grupo. Você é excluído em assembléia, é aprovada em assembléia a exclusão por não cumprimento dos deveres dentro da associação (Relato da entrevista – P3).*

*Inicialmente, esse assunto é tratado só entre a diretoria da associação; primeiro vem da Secretaria de Agropecuária, passado para a associação, para o presidente ou para quem olha esse setor. E eles enviam a carta só com, praticamente, o presidente com o produtor. Primeiramente é essa medida. Depois, se o cara não tomar providência,*

*já começa a levar para mais gente para ter votação de todo mundo. Até agora, lá, pelo menos o primeiro item que foi citado, não teve que passar pelo segundo não* (Relato da entrevista – P4).

As respostas indicam diversos passos internos e vários órgãos governamentais envolvidos na constatação do problema. Pela especificidade da situação hipotética e pela importância da qualidade do leite no processo de comercialização e fiscalização, a questão ilustra alguns pontos, como: os procedimentos são regulamentados por meio de acordos tácitos e não por instrumentos escritos. As regras são definidas, seja pela diretoria ou pela Assembléia Geral, e são seguidas e adotadas como *leis* e regulamentos. Mais do que regras, são mecanismos de pressão exercidos sobre os associados que possam comprometer o desempenho coletivo dos produtores. As punições, nos casos hipotéticos, são severas. No entanto, são pedagógicas e com cunho de melhoria e capacitação individual.

Para o entrevistado P1, o controle das relações entre a associação e o associado é informal, pois: *“Independente se está escrito ou não, se está formalizado ou não. A gente leva em assembléia e a assembléia decide o que vai fazer com o produtor”* (Relato da entrevista – P1).

Na mesma linha de conduta adotada ao término da interpretação e discussão dos resultados do componente anterior, é apresentado um quadro resumo dos pontos fortes e fracos do componente transações organizacionais (Quadro 6).

QUADRO 6: Resumo das variáveis envolvidas com o componente transações organizacionais na rede de produtores de leite em Juiz de Fora, MG.

<b>Componente transações organizacionais</b>		
<b>Aspectos</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
<b>Gestão e Governança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gestão da associação é democrática e participativa.</li> <li>• A não remuneração dos membros da diretoria da APRP é um tema recorrente e valorizado pelos entrevistados.</li> <li>• A opção pela forma organizacional de associação, e não por cooperativa é um fator fundamental.</li> <li>• As reuniões mensais e os relatórios de gestão, contábeis e financeiros, são instrumentos de governança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não identificados</li> </ul>
<b>Estrutura contratual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os contratos são tácitos, com regras muito bem definidas.</li> <li>• “o fio do bigode” é uma máxima nas relações contratuais.</li> <li>• Não existe assimetria das informações nas diversas relações comerciais entre os atores.</li> <li>• Não existe ambiente organizacional para ações oportunistas nas relações contratuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A relação contratual entre a associação e o Programa Pró-Leite da SAA/PJF, atualmente, é informal, o que causa alguma apreensão entre os associados, considerando-se as instabilidades atuais do órgão público.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa

### **4.2.3 Componente capital social**

#### **4.2.3.1 Confiança e cooperação**

Na análise da variável confiança e cooperação, transcreve-se, inicialmente, o relato do entrevistado T1, que demonstra um elevado grau de cooperação entre os produtores de Pires:

*Tem um fato até interessante, que um produtor, que é um dos maiores produtores que é o (...), que tem uma fazenda maior, tinha muita produção de leite. Porém, ele tinha uma produção por animal um pouco baixa, devido a ter um rebanho grande e o fornecimento de alimentação para esse rebanho ser pouca. E ele decidiu vender um pouco do seu rebanho, queria desfazer de alguns animais. E tinham uns outros produtores que tinham o fornecimento de volumoso bom, que tinham capacidade de ter mais animais no pasto e que não tinham devido a não ter renda para comprar esses animais. E ele chegou na associação e falou que ia vender os animais, ia vender para fora da associação; só que decidiu que ele iria passar esses animais se houvesse interesse dos produtores, para os produtores menores, ia parcelar isso. Quer dizer, esses pequenos produtores tiveram a chance de comprar animais, pagar esses animais com a produção de leite desses próprios animais tendo ajuda de um outro grande produtor da associação para poder ajudar o pequeno a subir para talvez chegarem no patamar como o dele (Relato da entrevista – T1).*

O entrevistado T1 apresenta um outro fato justificador do nível de confiança e cooperação entre os associados, quando relata sobre o rateio dos custos de transporte do leite da propriedade para o tanque de resfriamento:

*Tanto que os maiores produtores que estão concentrados perto do tanque têm o seu custo diluído por aqueles produtores que estão longe e têm uma maior distância de carro. Então, quer dizer, que o grande aqui de baixo acaba que paga e subsidia a produção de leite do pequeno lá em cima. Em cima disso, a gente pode observar que tem sim uma grande confiança mútua entre os produtores (Relato da entrevista – T1).*

Para o entrevistado T1, uma das possíveis causas da confiança entre os produtores diz respeito ao grau de parentesco dos produtores. O relato esclarece:

*É engraçado que Pires é uma associação que é muito fácil de trabalhar porque, além de todo mundo ser amigo, apesar de ter um número bom de produtores, são 32 produtores, todos eles têm um certo parentesco e todos eles foram criados juntos. Então, tem sim um alto nível de confiança entre eles (Relato da entrevista – T1).*

Com outras palavras, mas na mesma linha de justificativa, o entrevistado P3 reafirma as negociações entre os produtores para elucidar a importância da confiança e da cooperação na APRP:

*Então, eles ficam nessa preocupação de cooperar um com o outro e, hoje, até na compra e venda de gado, eles não gostam de vender os seus animais para fora da região. Eles preferem vender, alguém que tem algum animal bom lá de produção, às vezes, está com muito e precisa vender, eles querem vender para o próprio associado, e aí eles conseguem fazer negócio entre eles de maneira que favorece um ao outro, quer dizer, é bom para o que está vendendo e é bom para o que está comprando. Eles fazem negócios entre eles assim, da maneira que o outro possa pagar. Se o outro não tem dinheiro, não, você me paga, assim assado. Porque ele sabe que, se aquela produção daquele produtor sair da associação, prejudica a associação e ele está sendo prejudicado. Então, esse relacionamento entre eles, se preocupar se o outro vai bem. Isso é interessantíssimo hoje na associação (Relato da entrevista – P3).*

O entrevistado T3 apresenta mais um exemplo acontecido em uma outra associação de produtores rurais, ilustrativo e presente em arranjos organizacionais similares à APRP:

*Incentiva. Eu conheço um relato que é o seguinte: tinha uma associação com tanque comunitário, estava recebendo lá 3.000 a 4.000 litros de leite. A indústria passou, fez exame e achou água no leite. No outro dia*

*reclamou de novo. Aí a indústria falou assim: “se eu vier aqui na próxima semana e tiver água no leite de novo eu não vou receber mais”. Aí descem os técnicos para falar com o presidente da associação que não podia. Aí o técnico vira para mim assim: “ô doutor, o que está acontecendo?” “É água no leite!” “Ah, é água no leite? Então, você me dê licença, dá licença que nós vamos resolver”. Juntaram os produtores na sala e disseram assim: “tem um ou dois aqui que a gente sabe quem são que estão botando água no leite, está complicando a nossa vida. Semana que vem, se tiver, a indústria não vai pegar mais e nós estamos prejudicados. E é o seguinte: se aparecer água de novo, nós vamos dar uma coça e botar para fora”. Nunca mais teve problema, resolveram entre eles (Relato da entrevista – T3).*

Excluídos os tons de ameaças, para o entrevistado T3 o exemplo ilustra que o instituto da associação induz aos comportamentos de confiança mútua e cooperação, que, em tese, melhoram a qualidade do leite e aprimoram os procedimentos de produção.

Na verificação dos conteúdos dos entrevistados P1, P2, P3 e P4 observam-se constantes afirmações da existência de níveis elevados de confiança e cooperação entre os produtores de Pires, construídos ao longo da trajetória de convivência.

O entrevistado P1 percebe uma mudança no comportamento dos associados, sendo:

*Essa relação foi interessantíssima para a região. O pessoal se tornou até mais comunicativo, interagiu mais. Hoje, nós temos lá reuniões mais participativas. No início, muito produtor era acanhado, ficava com vergonha de falar em público. Hoje, a gente vê que eles têm mais desenvoltura, já se defendem, já propõem melhoria e exigem mais dos demais companheiros porque o produto dele pode ser afetado pela má qualidade do outro. Esse é um ganho enorme e a participação tem sido cada vez maior. Inclusive, nas nossas reuniões mensais, a participação é quase que unânime de todos os produtores; quando eles não vão, mandam um representante e não deixam a peteca cair. Estão sempre presentes lá e exigindo cada dia melhor um do outro. A cobrança é sempre mútua (Relato da entrevista – P1).*

O entrevistado justifica suas observações ao explicar que, anteriormente, cada produtor vivia no seu casulo; agora, vivem em comunidade:

*Não era assim. Cada um vivia isolado no seu casulo lá e deixava o barco andar. Hoje não. Hoje eles estão participando, estão interagindo, estão querendo saber resultado e, sempre que há algum problema, eles querem saber a solução, para tentar melhorar mesmo. Com isso retornaram essas atividades. De primeiro, o que é que acontecia? Eles se reuniam esporadicamente, agora virou constante. Tá sempre reunindo e participando. Foram citadas algumas pessoas como referência. Referência na melhora da qualidade do produto: o proprietário tal e tal. Aí ele vai falar o porquê que ele melhorou e muitos vão lá ver em que ele melhorou, o que ele fez para melhorar e o que precisa fazer para chegar àquela qualidade (Relato da entrevista – P1).*

Ainda para o entrevistado P1, a mudança de comportamento dos associados é justificada quando utiliza o exemplo dos torneios leiteiros anuais:

*O torneio leiteiro já existia, só que haviam participações localizadas. Hoje não. Hoje, a associação envolve todos os produtores e até de outras associações de Penedo, Pirapetinga e Torrões. Mesmo aquelas pessoas que não participavam. Hoje não. Hoje, ele quer participar, ele quer levar o seu gado, ele quer expor, ele quer mostrar a sua cara. E tem melhorado muito (Relato da entrevista – P1).*

A mudança do comportamento individual para o comportamento coletivo com confiança entre os pares é a tônica do relato do entrevistado P2:

*Hoje, eu acredito que, voltando ao tempo aí, antes da associação ser criada, o individualismo imperava, ninguém se preocupava com o outro. E, com a criação da associação e com essa integração, hoje, eu posso dizer que, se não for 100%, está muito próximo disso, de confiabilidade entre um associado e o outro e a relação deles com a associação. Existe uma fidelidade muito grande do associado para com a associação. Então, essa confiança, não só de um produtor com o outro produtor,*

*como também do associado com a direção, com a diretoria, dá um respaldo muito grande para as ações, tanto da diretoria, visando sempre o associado. Então, houve uma melhora significativa (Relato da entrevista – P2).*

Este relato confirma o nível de confiança e cooperação entre os pares, bem como demonstra o grau de aceitação dos produtores rurais com os dirigentes da associação. Porém, o entrevistado P2 avança nas suas considerações, ao observar que a mudança de comportamento se infiltra nas famílias:

*O que ocorre na associação é que, antes, era muito individualizado, vamos dizer, a comunidade de Pires num todo e, com a associação, houve uma aproximação entre as próprias famílias, não só os produtores como as próprias famílias. Então, existem eventos, por exemplo, que vão esposa, filho, então aglomera mais o pessoal, o associado, em festividades, em eventos. Então, houve um relacionamento social melhorado, em grande parte, em função da associação. Então, hoje, a gente tem, fora os eventos religiosos que ocorrem, às vezes faz festa na própria associação, pelo menos uma ou duas vezes no ano, existe o torneio leiteiro que todos os associados participam direta ou indiretamente. Então, tem melhorado, inclusive, a qualidade dessa festa em função do associativismo e de mostrar para o associado que o importante naquele sistema é ele, ele associado. Esse é o principal objetivo da associação na parte social (Relato da entrevista – P2).*

Corroborando com a questão o entrevistado P4, quando afirma e expande o fenômeno para a comunidade como um todo:

*Engrandeceu mais além do, não só da associação, como, assim, a convivência com o pessoal da localidade. O pessoal era muito afastado, apesar de serem muito afastadas as regiões, através da associação o pessoal se uniu mais e juntou mais. Troca muita idéia, fora dos aspectos de associação de produzir leite. O pessoal ganhou mais força pra divulgar. Aqui tem muita gente humilde que tem até receio de participar*

*das coisas, mas isso aí já trocou muito, mudou muito a convivência do pessoal (Relato da entrevista – P4).*

O entrevistado P3, um dos fundadores da APRP, dá um depoimento importante quando resgata afirmativas do início da associação:

*Hoje, é uma coisa interessante que acontece na associação, é a preocupação de um produtor com outro. Isso cresceu muito e eles mesmos perceberam que um tem que ajudar o outro porque é interessante isso. Nós falávamos isso no passado e, hoje, eles falam isso, a gente ouve isso da própria boca deles, que eles não vão bem se o seu vizinho não estiver bem, porque ninguém vai sozinho. Então, se o seu vizinho está mal, você está mal. Se o seu vizinho está bem, você está bem também. E eles percebem isso (Relato da entrevista – P3).*

Presente e observável é a questão da confiança e da cooperação no interior da APRP, seja entre os produtores, na relação dos produtores com os dirigentes da associação, nas famílias e na comunidade de Pires. O entrevistado P4 sintetiza o comportamento:

*É grande. O pessoal é unido. Lá, se um puxar o carro para frente, pode contar para os outros que todo mundo vai puxar. Dificilmente tem uma divisão de um grupo e outro, o pessoal é muito unido. Além de ser unido, o pessoal tem confiança (Relato da entrevista – P4).*

#### **4.2.3.2 Benefícios para a comunidade**

As melhorias na infra-estrutura urbana e nos equipamentos públicos sociais para a comunidade de Pires e circunvizinhanças são visíveis e foram facilmente constatadas, por exemplo, quando das visitas realizadas pelo pesquisador para a coleta de dados e entrevistas e, também, pela participação nos torneios leiteiros de Pires, nos anos de 2005, 2007 e 2008. As melhorias já percebidas desde as observações e pesquisas iniciais do fenômeno da APRP, no

segundo semestre de 2005, ao longo dos anos, foram consolidadas e aprimoradas.

As entrevistas demonstraram que as melhorias extrapolam as questões econômicas e técnicas, pois toda a comunidade é beneficiada. O relato do entrevistado P1 é revelador:

*Além dos tratores de aração de plantio e tudo, eles têm disponibilizado pra gente o zootecnista, que acompanha diariamente o nosso trabalho, o veterinário deles que a gente pode chamar a qualquer momento para nos auxiliar em qualquer atividade e a orientação técnica, de plantio, de melhoria de plantel e tudo. São viabilizadas melhorias nas estradas vicinais. Com a participação da associação, foram melhoradas as questões da eletrificação rural. O programa “Luz para todos”, do estado de Minas Gerais, atingiu todas as propriedades. Hoje, de todos os produtores nossos da região, todos eles têm sua luz dentro da sua casa, fornecida pela Cemig. No transporte coletivo, hoje, nós temos ônibus urbanos que passam lá com mesmo preço de rua e atende todos os produtores. Vai o mais próximo possível das propriedades de todos lá e mais, transporte escolar, que é feito, para a escola da comunidade, mesmo com um número pequeno de alunos (Relato da entrevista – P1).*

O entrevistado P1 justifica os benefícios estendidos para toda a comunidade de Pires, ao mencionar as famílias dos produtores e dos seus empregados, conforme abaixo transcrito:

*E, além dos 39 produtores, ali envolve também os empregados dos produtores. Alguns dos funcionários dos produtores têm filhos que têm que ir para a escola, precisa ir a uma festa, precisa ir a um médico na cidade, então, precisa de transporte urbano e coletivo para esse tipo de ação na região. E hoje, até que nós estamos bem atendidos (Relato da entrevista – P1).*

A lista de benefícios apontada pelos entrevistados com o advento da associação é expandida. As estradas vicinais ou estradas rurais conservadas para o transporte do leite, para o transporte urbano de passageiros e o transporte

escolar são itens recorrentes dessa lista. Agregam-se aos benefícios as melhorias na educação dos jovens, em decorrência da escola na zona rural na comunidade, que, por sua vez, gera economia para as famílias, porque evita que os filhos tenham que estudar em Juiz de Fora e que tenham necessidade de gastos com moradia e alimentação na cidade. Importante relato na linha dos benefícios comunitários é referente à assistência à saúde. O médico de família, os agentes comunitários, a marcação de consultas para clínicas especializadas e os exames são apontados pelo entrevistado P2 no relato a seguir:

*Se eu fosse dizer para você os ganhos da comunidade, são tantos que eu talvez não vou conseguir citar para você todos. Um dos ganhos principais é a melhoria das estradas rurais. Porque hoje tem uma associação que precisa de o caminhão buscar o leite na propriedade, colocar no tanque, mas precisa também o caminhão-tanque buscar o leite no tanque. Temos, hoje, a permanência do homem no campo que, através do associativismo, busca mais atendimento nos ônibus urbanos. Então, os ônibus que atendem a zona rural, aumentaram os vários horários de ônibus para a zona rural. Um dos maiores ganhos que tivemos também é a questão da assistência à educação do filho do homem do campo. Que hoje nós temos escola na zona rural e temos também o transporte escolar na zona rural que favorece para que o filho dele venha estudar na cidade, buscar melhor qualificação e voltar para a propriedade. Ele não precisa ter que pagar estadia para o seu filho ficar aqui na cidade para estudar não. Hoje, o transporte escolar busca lá na propriedade e devolve ele na propriedade. Então, o pai não precisa, uma mãe; no passado, o pai teria que ficar sozinho na propriedade porque a mãe tinha que vir morar na cidade para os filhos estudarem. Hoje não, o casal mora na propriedade. Existe a economia da família, que a mulher, lá, planta, assim, uma horta, tem uma criação. E, além do mais, hoje também, outro dos ganhos muito grande é, isso aí é fantástico, é a melhoria da qualidade de vida, por exemplo, pela assistência da saúde. Hoje, tem um médico de família, então, tem a unidade móvel que vai à zona rural. Então, se a pessoa que mora na zona rural precisa ter um médico, passar por especialista, ele já sai de lá com a consulta marcada, com encaminhado direto para o especialista. Você precisa de um exame médico, ele já sai de lá com seu exame marcado. Você não precisa vir aqui para a fila para marcar, o*

*próprio médico de família já marca. Os agentes comunitários lá, que dão assistência, já marcam o exame para ele, ele já vem e faz o exame. Então, eles vêm no ônibus de cinco horas da manhã e, quando dá sete horas, ele já está dentro da sua propriedade de volta. Ele já fez o exame e já voltou para continuar o seu trabalho. Não precisa de ele vir para a cidade, ficar aqui dois ou três dias para marcar um exame, dormir aqui para que no outro dia ele faça o exame. Então, tem vários ganhos e um dos maiores ganhos realmente foi o crescimento do produtor rural (Relato da entrevista – P2).*

De forma especial, o entrevistado T4 indica um fator central que os benefícios da infra-estrutura urbana e nos equipamentos públicos sociais têm proporcionado para a comunidade de Pires, qual seja, a diminuição do êxodo rural. Para o entrevistado em questão:

*Até para confirmar, um torneio leiteiro que teve lá agora nos Pires, a integração das famílias novamente ao campo. Eu digo até que houve uma baixa do êxodo rural, muitos jovens, muitas pessoas que estão lá hoje ajudando os pais nos finais de semana ou, mesmo, durante a semana, até pela facilidade de condução, de transporte de Juiz de Fora para a zona rural (Relato da entrevista – P4).*

As entrevistas demonstram o valor e o poder da associação junto aos órgãos governamentais, no que tange aos benefícios comunitários. Produtos do “peso político” e do “número de eleitores”, pois as demandas são coletivas, tornam o poder público municipal, executivo e legislativo, mais sensível aos pleitos. Nesta linha de argumentação, explana o entrevistado T1:

*O que a gente vê, o principal ganho é que, com a fundação da associação, teve uma maior participação da Prefeitura na região. E a associação começa a ganhar e ter um poder de barganha não só com os vendedores de insumos e os compradores do seu produto, mas ela começa a ter um peso político. E, com esse peso político, ela pode cobrar da Câmara de Vereadores e do seu prefeito porque há interesse da Prefeitura em ajudar. Ainda mais quando se tem um maior número*

*de eleitores, um maior número de produtores pedindo, não em nome de uma pessoa só, mas em nome de um órgão que seria a associação, esse pedido tem um valor, um peso muito maior. E, com isso, a associação dos Pires conseguiu melhorias grandes em estradas vicinais, melhorias grandes em urbanização, que é a coleta de lixo, a questão dos ônibus, horários de ônibus maiores. E, com o ponto do tanque de resfriamento, começou-se a ter uma reunião mensal e, com essa reunião mensal, começou-se a ter um convívio maior entre os produtores. Isso tudo trouxe ganhos para comunidade. Enfim, a associação, hoje, tem um peso maior em cobrar os seus direitos junto ao poder público, à Prefeitura (Relato da entrevista – T1).*

O entrevistado T4 destaca o papel da diretoria da APRP nos pleitos junto ao poder público, bem como elogia sua boa atuação:

*Eu acho que uma das grandes contribuições é a atuação muito boa da diretoria da associação, cobrando do poder público a melhoria de estradas, condição de ônibus, daquelas estradas vicinais. Hoje, tem sido, assim, muito forte essa contribuição e isso tem contribuído, inclusive, em uma visão mais ampla (Relato da entrevista – T4).*

Os benefícios para a comunidade de Pires são atendidos, em sua maioria, pelo poder público municipal, como argumentado pelo entrevistado T1. Porém, o poder público estadual, em especial pelas iniciativas da Emater-MG, é presente e constante. Assim constatou o entrevistado T2, que mencionou os programas estruturadores da Emater-MG, Minas Sem Fome, que distribui sementes de hortaliça, de milho e de feijão. Também foi mencionada a questão da eletrificação rural, com participação decisiva da Emater-MG no cadastramento das famílias e a implantação da energia nas propriedades pela Cemig. A transcrição do depoimento do entrevistado T2 é marcante:

*Eu diria que é normal. Exemplo: as estradas. No município de Juiz de Fora, só para você ter uma idéia, esse ano estão sendo realizados cerca de oito torneios leiteiros ao nível de comunidades rurais. Evidente que,*

*nas comunidades onde tem associação, ela está junto, participa junto, os associados, etc., mas, para esse torneio leiteiro, isso vem acontecendo ao longo dos anos, é uma das preocupações da Prefeitura melhorar todas as estradas de acesso à comunidade. Então, nesse período agora, todas as comunidades, as estradas estão sendo refeitas, melhoradas; esse é um benefício. E digo mais para você, a Emater desenvolve também diversos programas estruturadores aqui no município, entre eles o Minas Sem Fome, que disponibiliza semente de hortaliça, de milho e de feijão. Evidente que não atende a todos, mas atende, principalmente, àqueles mais necessitados, produtores de leite, inclusive. E tem também esse programa chamado Luz Para Todos do Governo Federal que, ultimamente, está nas mãos da Emater o cadastramento. Então, a Emater vem fazendo esse trabalho e passando para a Cemig, entregando as famílias; as casas que não têm luz, estão todas sendo cadastradas e repassado à Cemig para efeito de serem eletrificadas. Então, vêm diversos outros benefícios aí, que foge um pouquinho, às vezes, da associação, mas não resta a menor dúvida, a associação é um grande ponto de apoio (Relato da entrevista – T2).*

Em resumo, a força do associativismo, a força do coletivo e a força das demandas organizadas pela comunidade de Pires imputam ao governo municipal, em especial e ao governo estadual, oferta de serviços públicos de qualidade nas áreas de transporte público, estradas vicinais, educação, saúde, eletrificação rural e de economia familiar. Mesmo que, para alguns gestores públicos, as suas ações possam ser objeto de futuras trocas por votos ou apoio institucional, como relatou o entrevistado T3:

*Tem muita coisa para avançar porque tem um aspecto cultural muito forte aí. Mas, no leite, em torno de tanque comunitário, tanto essa saída de tanque comunitário é, vamos dizer, ela fortalece que começou a se tornar capital político. Quantos e quantos parlamentares que a gente conhece agora que o grande presente dele é doar tanque? Eu conheço (...) um candidato a prefeito aqui do estado doou não sei quantos tanque para lá; eles estão aguardando ele ainda ir lá para ele inaugurar o tanque. Essas coisas, também, precisa tomar cuidado com isso (Relato da entrevista – T3).*

No entanto, a APRP marca uma fronteira importante na comunidade. Uma comunidade composta por produtores rurais isolados, cada qual tentando sobreviver ao seu modo; apoio institucional fragmentado e à mercê de trocas políticas; agora, produtores associados, soluções coletivas, benefícios para todos. Enfim, o coletivo comunitário determina novas e construtivas relações com os agentes públicos, fixa o homem no meio rural pelas melhorias dos serviços básicos e produz melhora significativa na qualidade de vida no meio rural.

Ao discutir os resultados do último componente (capital social) são explicitados os pontos fortes e fracos, em quadro resumo (Quadro 7).

QUADRO 7: Resumo das variáveis envolvidas com o componente capital social na rede de produtores de leite em Juiz de Fora, MG.

<b>Componente capital social</b>		
<b>Aspectos</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
<b>Confiança e cooperação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O nível de confiança entre os associados, entre a associação e os associados e entre a associação e o Laticínio Bom Pastor é elevado.</li> <li>• Ênfase no espírito comunitário, como indutor da melhoria das condições econômicas, sociais e políticas da comunidade de Pires.</li> <li>• Resgate de tradições, como: visitas dos produtores em outras propriedades para troca de idéias, ampliação das atividades sociais e comunitárias, cessão da propriedade para realização de palestras e aplicação de técnicas de manejo e produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não identificados</li> </ul>
<b>Benefícios para a comunidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorias dos equipamentos públicos e sociais, como estradas vicinais, transporte coletivo, saúde, educação e eletrificação rural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não identificados</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo que levou à realização desta pesquisa foi estudar a dinâmica de constituição e de gestão de redes de pequenos produtores rurais como estratégia de inserção e ampliação dos negócios na cadeia produtiva do leite, reconhecida pelo seu alto grau de competitividade, e composta por vários atores integrados.

Por seus objetivos específicos, a pesquisa buscou evidências relativas aos benefícios técnico-econômicos obtidos pelos pequenos produtores rurais a partir da constituição de redes organizacionais, em especial da rede construída em torno da Associação de Produtores Rurais de Pires. Procurou, ainda, identificar as influências do desenho organizacional e das relações intra e interorganizacionais como fatores determinantes para o sucesso da rede organizacional, analisando pontos relativos à gestão da associação pesquisada, suas formas de governança e suas relações contratuais entre a associação e associados e entre a associação e o laticínio. Tratou também dos fatores culturais e sociais envolvidos na dinâmica e na gestão da rede organizacional, recorrendo a aspectos do capital social envolvido nas transações, com ênfase na colaboração e na cooperação mútua e nos ganhos recebidos pelos associados, comunidade e familiares, no que concerne à infra-estrutura e equipamentos públicos sociais.

No decorrer do estudo, foram realizadas vinculações entre a globalização e suas implicações com as micro e pequenas empresas e os pequenos produtores rurais. Pois, indiscutivelmente, o fenômeno traz situações de oportunidades e ameaças para esses tipos de negócios. Situações presentes de ameaça, como aumento da competitividade empresarial, ditada por grandes empresas, surgimento de concorrentes globais, *desterritorializadas* da produção, capacidade de flexibilização do processo produtivo, entre outros, são observadas.

A configuração dos complexos agroindustriais (CAI) impõe situação não confortável aos pequenos produtores rurais, por se encontrarem comprimidos entre fabricantes e fornecedores de bens de capital (a montante) e os setores de processadores, transformadores e distribuidores (a jusante), em relações de produção, de comercialização e financeira diferenciadas.

Por outro lado, a globalização induz as pequenas empresas e os pequenos produtores rurais à descoberta de soluções para sua sobrevivência e expansão. Em casos particulares, para a sua proteção, são propostos o resgate e a promoção das economias locais e comunitárias de pequena escala e auto-sustentadas, de forma que possam manter relações empresariais sem submissão e vinculadas aos interesses sociais das comunidades. A questão dos novos arranjos organizacionais que possam proteger as pequenas unidades de produção e comercialização, gerando renda, emprego e fixando o homem em seus territórios, é a tônica das discussões e foi objeto de pesquisa junto à associação de Pequenos Produtores Rurais de Pires (APRP).

A APRP é um aglomerado de 39 pequenos produtores rurais de leite *in natura* localizados na comunidade de Pires, no distrito de Monte Verde, município de Juiz de Fora, Minas Gerais que, a partir de 2001, após uma experiência desastrosa com a Cooperativa de Monte Verde, com prejuízos financeiros para os produtores, estruturou um novo arranjo organizacional (associação) para continuar a produção de leite, gerar renda e fixar o homem no campo e na localidade. À época, a criação da APRP foi potencializada pela implantação do Programa Pró-Leite da Prefeitura de Juiz de Fora, programa este que incentiva a formação de aglomerados de produtores em torno de associações, subsidia o financiamento de tanque de resfriamento ou tanque de expansão de leite de forma comunitária, remunera cada produtor rural por litro de leite produzido (em valores pré-fixados) dentro de determinados padrões de qualidade, proporcionando também assistência técnica.

A rede organizacional configurada pelos produtores rurais de Pires caracteriza-se como uma rede horizontal, na qual são produzidos, comercializados e agregados valores à matéria-prima (leite), com graus de interdependência coletiva e autonomia.

Os produtores guardam uma interdependência entre si quando buscam ações intensas de cooperação e de colaboração para atingir os padrões de qualidade do leite definidos pela Instrução Normativa n.º 51/2002, demandados pelo mercado consumidor, exigido pelo laticínio e fiscalizado pelo Programa Pró-Leite da SAA/PJF. A autonomia dos produtores rurais é visualizada pela não subordinação direta ao laticínio, no que tange à comercialização do leite, decorrente do estabelecimento de compromissos e acordos não necessariamente escritos e formais, diferentemente de estruturas relacionais tradicionais e burocráticas encontradas no agronegócio, notadamente verticais.

O modelo original da configuração do complexo agroindustrial (CAI) é presente no estudo, porém, a partir da estruturação da APRP as relações econômicas e comerciais com os diversos agentes sofreram transformações e ajustes. A pesquisa constatou que, de modo embrionário, iniciam-se negociações coletivas com fornecedores de insumos, defensivos e produtos veterinários que objetivam redução dos preços unitários e padronização da sua utilização. Ainda, a relação contratual com o laticínio no estabelecimento dos preços de comercialização e no apoio ao processo produtivo é reconhecidamente vantajosa para ambas as partes, e trazem no seu bojo situação confortável para os produtores rurais.

A APRP deixa de ocupar, em parte, a posição de elo mais fraco na cadeia produtiva do leite, quando desenvolve ações coletivas de comercialização e fomento, dando aos associados poder de influência nas decisões diretas vinculadas ao seu dia-a-dia e nas relações com outros atores da CAI. A dependência da sobrevivência dos produtores rurais às políticas governamentais

focadas na agricultura familiar para melhorias das condições econômicas e sociais na área rural é minimizada pela capacidade organizativa e de reivindicação da associação.

A geração de renda e a fixação do homem no campo são temas perceptíveis no estudo sobre a rede organizacional de pequenos produtores rurais de Pires. Resgate-se a abordagem do empreendedorismo e de pequenos negócios como um fator central para a superação da crise do emprego e da falta de novos postos de trabalho na atual economia globalizada. A constituição da APRP permite que uma grande maioria dos associados fixe suas atividades na área rural a partir da geração de renda para a sobrevivência das suas famílias, em condições de plena cidadania. A manutenção dos pequenos negócios agrários gera, também, abertura de postos de trabalhos, com ênfase no aproveitamento de mão-de-obra familiar.

A pesquisa demonstrou que a criação de negócios no meio rural é essencialmente por oportunidade, visto que a maioria dos associados é originária da região e tem experiência anterior no agronegócio do leite. Por sua vez, as propriedades rurais, contrariando a tendência mundial, têm criado novas vagas de trabalho formal e informal.

O estudo, ao explicar o primeiro objetivo específico do trabalho (identificar os benefícios técnico-econômicos usufruídos pelos pequenos produtores rurais de leite a partir da constituição de redes organizacionais), constatou e valida o êxito das estratégias adotadas pela APRP quanto aos preços médios obtidos acima do mercado na comercialização do leite, ao aumento de produção e produtividade, na agregação de tecnologia ao processo produtivo e manejo do rebanho, na capacitação da mão-de-obra, na aquisição coletiva de insumos básicos, defensivos e produtos veterinários a preços unitários melhores, na utilização de equipamentos compartilhados, na ampliação do nível de informação dos produtores rurais sobre mercado, insumos e outros, no apoio de

instituições governamentais para as ações dos produtores e em linhas de financiamento diretas e indiretas.

A série histórica de seis anos dos preços comercializados pela APRP, comparadas aos preços médios praticados no estado de Minas Gerais da base de dados do Centro de Estudos Avançados de Economia Aplicada (CEPEA) da ESALQ/USP, ratifica a vantagem competitiva do preço de comercialização do leite, em escala e coletiva. Independente da quantidade produzida por produtor, os preços são igualitários para todos os participantes da rede organizacional.

A permanência da APRP no mercado de leite por mais de sete anos e o seu comportamento de produção, no período de 2003 a 2008, variando de 905,7 mil a 1,1 milhão de litros de leite, demonstra uma efetividade da gestão estratégica de competitividade adotada.

As entrevistas confirmam o aperfeiçoamento tecnológico dos produtores rurais no processo produtivo, no manejo do rebanho e, fundamentalmente, na qualidade do leite. As questões tecnológicas são implementadas, na sua maioria, a partir das demandas dos próprios produtores ou por sua iniciativa. Os órgãos governamentais (Embrapa e Emater) não são indutores tecnológicos, mas atendem prontamente às demandas dos produtores. Excetua-se a Prefeitura de Juiz de Fora (Programa Pró-Leite) que, permanentemente, induz ao avanço tecnológico dos produtores.

Ainda sobre a questão tecnológica, os fornecedores de insumos básicos, de defensivos, de produtos veterinários e de equipamentos contribuem timidamente para o aprimoramento tecnológico dos produtores. O mesmo se pode inferir do Laticínio Bom Pastor, parceiro estratégico da APRP. O laticínio limita-se ao controle e à melhoria da qualidade do leite dentro de padrões definidos pela Instrução Normativa n.º 51/2002. A preocupação do laticínio é muito mais comercial do que tecnológica. Justificativa mercadológica, pois,

produtos com baixa qualidade irão comprometer o processo produtivo dos derivados do leite, nicho de comercialização do laticínio.

Idêntica situação é percebida na formação da mão-de-obra. Os órgãos governamentais são presentes, mas carecem de efetividade. As ações desses órgãos são pontuais, quase sempre em resposta às necessidades dos produtores. A pesquisa identificou que não existem programas continuados de formação de mão-de-obra e os cursos e treinamentos são desassociados estruturalmente do processo produtivo do leite, havendo exemplos de formação de pessoal vinculada à agricultura em geral. Especialmente, a capacitação dos produtores é configurada não em cursos formais, mas, em grande parte, por palestras, visitas técnicas e participação em eventos.

Os entrevistados elegeram duas principais vantagens competitivas na estruturação da rede organizacional, a saber: preços de comercialização e aquisição de insumos coletivos. O preço de comercialização, como anteriormente discutido, caracteriza benefício econômico de valor central. Porém, a aquisição de insumos, prática de gestão recentemente adotada, possibilita, entre outras vantagens, a redução dos custos operacionais de produção e a sua padronização. Infere-se que a forma de disponibilização dos insumos é o fator principal. A APRP adquire os insumos e os produtores retiram as quantidades necessárias ao longo do mês, sem desembolso financeiro a cada retirada dos produtos. O pagamento dos insumos utilizados só ocorre quando do recebimento da comercialização do leite, no mês subsequente, por transferência dos valores direto do laticínio para a associação.

O uso de equipamentos compartilhados foi, na época da estruturação da APRP, um vetor indutor do associativismo. Em 2001, o Programa Pró-Leite, da SAA/PJF, financiou 50% da compra do primeiro tanque de resfriamento. A estratégia tem sua continuidade com a aquisição de mais um tanque e com o uso de outros equipamentos adquiridos pela associação e socializados aos

produtores. A pesquisa identificou, ainda, que novas demandas de equipamentos estão presentes, destacando-se aqueles para inseminação artificial.

Considerada como um atributo importante na estruturação de redes organizacionais, a melhoria do nível de informação dos associados é crescente e permanente. O estudo verificou que, por motivos do modelo de gestão da associação, essencialmente democrático e participativo, os associados são informados e instigados ao conhecimento de todas as ações que possam envolver a produção e a comercialização do leite. Percebeu-se, ainda, que a metodologia de gestão capacita os produtores e permite uma cultura de pertencimento coletivo, induzindo os associados a aprimorarem seu saber na construção coletiva e no alcance dos objetivos comuns.

No decorrer do estudo, foi explanado o apoio dos órgãos governamentais nas ações da rede organizacional objeto da pesquisa. Identificaram-se três órgãos governamentais com atuação na APRP, sendo: SAA/PJF, Emater-MG e Embrapa. Por suas características institucionais, a SAA/PJF poderá ser considerada o órgão mais próximo dos produtores rurais, seguido da Emater-MG e da Embrapa, dentro de um contínuo explicativo. A pesquisa conclui que a participação de órgãos governamentais é, e sempre será, fundamental para a APRP, mesmo que possa haver reclamações ou ponderações de maior efetividade. Contudo, evidencia-se a necessidade de discussões e ampliação desses organismos governamentais no fomento e no apoio aos produtores rurais, em especial, de forma sistematizada e efetiva.

O Laticínio Bom Pastor, por suas relações comerciais, é uma instituição apoiadora, principalmente por ser exclusiva na aquisição da produção da matéria-prima (leite) e pelo estabelecimento de parceria que remonta aos primórdios da estruturação da associação. Pode-se, ainda, concluir que a parceria comercial entre a associação e o Laticínio Bom Pastor é um diferencial estratégico. A associação não precisa, mensalmente, buscar um laticínio ou

laticínios para escoar sua produção e realizar exaustivas negociações de preços de comercialização. Também, a capacidade de produção mensal do leite pelos associados é perfeitamente processada pelo laticínio. Eventuais aumentos de produção que ocorreram no período analisado foram assimilados sem traumas entre as partes. Pelo lado do laticínio, a parceria racionaliza a logística de transporte do produto, por ser acondicionado em tanque de resfriamento ou tanque de expansão, com coleta programada em caminhões-tanque, o que reduz o custo de transporte e, por conseqüência, o custo final do processamento do leite. Os benefícios econômicos são potencializados quando analisadas as questões da qualidade do leite. O controle e a garantia da qualidade do leite adquirido da ARPR são valores agregados elevados.

O laticínio experimenta, na relação comercial com a associação, aspectos que transcendem fatores objetivos, técnicos e econômicos. A subjetividade da relação é indicada pelo seu proprietário, ao reconhecer a importância do apoio aos pequenos produtores rurais no resgate do emprego e renda, da cidadania e da fixação do homem ao campo. Porém, indiscutivelmente, a participação do Laticínio Bom Pastor, por todos que sejam os motivos apontados pelos entrevistados, é norteada por questões essencialmente econômicas ou comerciais, o que não invalida sua efetividade no sucesso da rede organizacional estudada.

Os modelos teóricos enfatizam a necessidade de linhas de financiamento para apoiar o desenvolvimento de redes organizacionais do tipo da APRP. Verificou-se que as linhas de financiamento, no caso estudado são genéricas e vinculadas ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), sendo os financiamentos operacionalizados pelo Banco do Brasil. Identificaram-se relativos entraves burocráticos e de garantia real para a obtenção dos financiamentos. Como pesquisado, a associação não tem por objetivo estatutário formatar linhas de financiamento próprio para empréstimos

aos seus associados. Porém, a partir de estratégias de gestão, mantém poucas quantidades de insumos básicos, defensivos e produtos veterinários em estoque para serem consumidos pelos associados, em períodos mensais. O valor do consumo é descontado mensalmente no ato do recebimento da produção mensal. Trata-se, assim, não de um financiamento de médio ou longo prazo, mas de financiamento de capital de giro mensal.

Ainda sobre a questão do financiamento, o Programa Pró-Leite da SAA/PJF remunera cada produtor, por litro de leite produzido mensalmente dentro de padrões de qualidade, em R\$ 0,02 (dois centavos). A estratégia financeira adotada pelo governo municipal caracteriza-se por um incentivo e não por um financiamento.

A discussão sobre o segundo objetivo específico do trabalho (compreender as influências do desenho e das relações intra e interorganizacionais nas redes de pequenos produtores rurais, como fator de ampliação dos negócios na cadeia produtiva do leite), a análise da gestão, dos mecanismos de governança e das estruturas contratuais no âmbito interno e externo da APRP permitiu identificar as relações explícitas e implícitas das transações entre organizações, além do monitoramento dos fatores de incentivo e controle do comportamento e do nível de conflito, seja entre associação e associado, ou entre associação e laticínio.

Uma das constatações do estudo indica que a forma de organização estrutural da APRP na configuração legal de associação, e não de cooperativa, é um fato determinante e que levou à perenidade dos negócios. Decorrente do insucesso anteriormente comentado e, por uma imposição benéfica do Programa Pró-Leite, a rede organizacional é definida como uma associação.

O modelo de organização apresenta vantagens comparativas que beneficiaram as relações das transações organizacionais e as relações contratuais. A primeira diz respeito à finalidade objetiva da associação, focada

na melhoria econômica, profissional, técnica, legal, social e cultural dos associados para a realização dos interesses coletivos e sem fins lucrativos. A associação, por consequência, não comercializa os produtos dos associados, apenas intermedia as negociações, de modo inverso ao modelo de cooperativa, que necessariamente comercializa os produtos dos cooperados. Os fluxos financeiros decorrentes das transações comerciais são simplificados e planejados (o laticínio faz o pagamento direto ao produtor), evitando-se uma possível malversação dos recursos financeiros. Outra vantagem comparativa é na forma de remuneração dos membros que compõem as instâncias diretivas da associação. Todos são impedidos legalmente, de remuneração e desenvolvem suas atividades em prol da coletividade, bem como, ainda, são produtores rurais efetivos. A não remuneração dos dirigentes contribui para a diminuição dos custos da associação e demonstra um traço cultural organizacional lastreado pelo espírito coletivo e público.

O modelo de associação para pequenos produtores rurais com ênfase em agricultura familiar, assentamentos e economia local é uma tendência nacional, respondendo afirmativamente ao preceito de uma recriação positiva dos movimentos cooperativistas, notadamente com estreitamento das condições culturais locais, proximidade e vínculos familiares, no caso específico da APRP.

A estrutura organizacional da APRP é simples e racional, composta por uma assembléia geral, uma diretoria e um conselho fiscal que exercem as atividades deliberativas, de gerenciamento e de fiscalização. Os membros dos órgãos diretivos são os próprios produtores rurais, alguns destes com fonte de renda exclusiva nas atividades rurais, e outros com vínculos empregatícios ou servidores públicos, além das atividades rurais. Porém, todos os dirigentes têm fortes relações com a região e experiências no negócio do leite.

O modelo de associação, subjetivamente, reforça uma imagem institucional forte junto ao mercado, órgãos governamentais e agentes

financeiros, considerando-se que as cooperativas atravessam, na sua maioria, sucessivas falências e diversos casos de corrupção, ações oportunistas dos seus dirigentes e mau uso dos recursos coletivos.

A pesquisa demonstrou que a tomada de decisão, no âmbito da APRP, é democrática e conta com efetiva e responsável participação dos associados. As decisões estratégicas são exaustivamente discutidas com o coletivo, em reuniões mensais periódicas. O gerenciamento adotado pela associação reduz a assimetria das informações entre os participantes, o grau de incerteza das operações e impede o surgimento de atitudes oportunistas, seja por parte dos membros dos órgãos diretivos ou dos participantes da rede organizacional.

Os instrumentos de governança exercidos pela APRP coadunam com as referências teóricas, pois reduzem as atitudes oportunistas dos seus membros e as incertezas nas relações contratuais, uma vez que são apoiadas em relações éticas, na conformidade dos procedimentos, na transparência e publicidade dos relatórios, bem como, ainda, na prestação de contas parciais e conclusivas.

Mensalmente, são realizadas reuniões na APRP com o objetivo primordial da apresentação da prestação de contas mensal, que é disponibilizada e afixada para verificação, consulta e questionamento pontual e eventual dos associados. A presente reunião, reconhecida como uma boa prática de gestão, reforça as relações éticas entre os membros da rede organizacional. A forma da apresentação dos dados, em linguagem acessível e de fácil interpretação, considerando-se as diferenças de formação acadêmicas e conhecimento da temática financeira e contábil, demonstra uma preocupação com a transparência das informações. O expediente da reunião mensal da APRP serve para outros objetivos. Inicialmente, no sentido do aprimoramento individual e coletivo das informações sobre o negócio do leite, anteriormente mencionado. Serve, ainda, para as tomadas de decisão estratégicas, relativas a assuntos, como preços de comercialização, aquisição de equipamentos para uso compartilhado, aquisição

de insumos, redistribuição e aplicação dos excedentes financeiros produzidos ao final de ano fiscal, entre outros.

O estudo objetivou analisar dois tipos de contratos existentes: um que regula a relação entre a APRP e o Laticínio Bom Pastor e outro, que se faz entre a associação e os associados. Buscou-se investigar as formas contratuais de convivência econômica dos participantes da rede organizacional, seja de caráter formal ou informal, e de modo concomitante a formatação das regras, procedimentos e normas aceitas pelas partes.

A relação contratual para a fixação do preço de comercialização do leite entre a APRP e o Laticínio Bom Pastor é informal, estruturada em clima de confiança e colaboração mútua, para atingir os objetivos comerciais particulares e comuns. Observa-se que as regras são explícitas e seguem procedimentos previamente acordados. Mensalmente, a direção da associação negocia o preço de comercialização com o laticínio, com base na pesquisa sobre o preço ao consumidor do leite tipo “C”, no município de Juiz de Fora, elaborado pela SAA/PJF. Considerando-se situações de plena safra, safra intermediária e entressafra, os preços de comercialização podem variar de 48% a 54% do preço médio do leite tipo C ao consumidor.

As relações contratuais entre a associação e os associados são reguladas por ditames do estatuto e do regimento interno da APRP, aprovados, respectivamente, em 06 de abril de 2001 e 12 de novembro de 2005. Trata-se, portanto, de um instrumento formal, com definições explícitas de direitos e deveres.

Em uma situação hipotética, a pesquisa formula uma pergunta sobre algum procedimento irregular dos associados na produção do leite sem o padrão de qualidade exigido, comprometendo os demais associados. A indagação revelou questões peculiares. Pela importância e relevância do tema qualidade do leite, os relatos foram extensos e taxativos na descrição das regras, estágios de

decisões institucionais e punições para a solução do problema. As regras são explícitas, porém, totalmente tácitas e informais, construídas na dinâmica de convivência dos associados. Na questão observada, conclui-se que a explicitação das regras e a sua construção coletiva são os fatores centrais, independente da sua formalização escrita.

Em suma, é baixa a complexidade dos contratos que regulam as relações comerciais entre os participantes internos e externos da rede organizacional estudada, justificada pelo nível de confiabilidade entre as partes e por regras explícitas e consensuais. Em 2008, a verificação econômica mensurável é consubstanciada pelo valor monetário do custo de transação de R\$ 0,07 desembolsado por litro produzido, sendo R\$ 0,02 da fonte do subsídio do Programa Pró-Leite e R\$ 0,05 da receita de comercialização do leite, que financiam os gastos de planejamento, gestão e monitoramento das interações, em especial a manutenção do tanque de resfriamento ou tanque de expansão, transporte do produto da propriedade do associado para o tanque, manutenção das instalações, equipamentos de uso compartilhado e demais ações da APRP.

O estudo identificou que os benefícios obtidos pelos associados da APRP, sejam os técnicos e econômicos, seja a melhoria da infra-estrutura e dos equipamentos sociais, são função direta da sua participação na rede organizacional e em redes sociais estruturadas. Trata-se de uma clara transformação do capital social em capital econômico, trazendo ganhos monetários, aprimoramento das condições sociais e de cidadania, ao analisar o terceiro objetivo específico (avaliar os fatores culturais e sociais envolvidos na dinâmica e na gestão das redes organizacionais estudadas).

A ocorrência de tal fenômeno na APRP é explicada pelos pressupostos teóricos apresentados, pois a região e a sua comunidade compreendem o valor do coletivo e dos bens públicos (da associação e da sociedade) dentro de regras de reciprocidade e participação cívica.

O nível de confiança e colaboração entre os vários atores da rede organizacional pesquisada é elevado, proveniente da noção de pertencimento e da comprovação teórica de que as ações individuais ou individualistas para a estrutura dos negócios na cadeia produtiva do leite não são eficazes, mas, sim, cada associado, com autonomia preservada e em relações de interdependência mútua dentro de contextos sociais (associação), promove avanços significativos no campo econômico e social.

As normas e os procedimentos reguladores das relações no interior da APRP são construídos e atualizados permanentemente a partir da convivência diária e de acontecimentos relevantes que possam colocar em xeque os objetivos comuns. A pesquisa demonstra que a formalidade ou não dos regulamentos não interfere nas suas aplicações e reconhecimento. Pelo contrário, a informalidade fortalece a cooperação e a colaboração entre os associados.

A pesquisa do caso da Associação de Produtores Rurais de Pires (APRP) é um esforço para melhor compreender as peculiaridades dos pequenos produtores rurais na cadeia produtiva do leite e contribuir para o seu entendimento. A pretensão não foi esgotar as indagações, mas tão somente estudar um caso reconhecidamente de sucesso por diversos agentes governamentais e não governamentais.

As possíveis respostas às perguntas formuladas ou os resultados obtidos e algumas das imperfeições ora encontradas na presente pesquisa, criam um elenco de novos temas a serem investigados num futuro breve. O processo de desenvolvimento e avanço do conhecimento se dá, segundo palavras do Prof. German Torres Salazar, da Universidade Federal de Lavras por pela colocação de *“pequenos tijolos na parede da construção do saber”*.

Pelo exposto, sugere-se a realização de futuras pesquisas com objetivo de estudar os seguintes pontos:

- expansão da pesquisa, inicialmente, na investigação com duas ou três associações de produtores rurais, que compõem o Programa Pró-Leite do município de Juiz de Fora, objetivando a construção de um modelo de análise e a ampliação dos sujeitos da pesquisa a partir da utilização de instrumentos de pesquisa quantitativos.;
- posteriormente, desenvolver uma análise comparativa entre as associações do município de Juiz de Fora e a validação do modelo de análise que determina a inserção e a ampliação dos negócios na cadeia produtiva do leite;
- análise comparativa entre as associações do município de Juiz de Fora e outras associações de pequenos produtores rurais instaladas em regiões com características econômicas, sociais e culturais diferenciadas;
- as peculiaridades das associações de pequenos produtores rurais do leite aplicam-se aos demais segmentos do agronegócio? A formatação de pesquisa para elucidar e responder a questão poderá ser objeto de uma nova investigação;
- na pesquisa temática, vale recomendar um aprofundamento na investigação do capital social construído nas relações entre os associados para a consecução dos seus objetivos econômicos, sociais e culturais.

As sugestões e as recomendações apresentadas predizem um amplo espaço para investigações e a problematização dos temas vinculados ao pequeno produtor rural, especificamente na cadeia produtiva do leite, notadamente competitiva e com a participação de organizações empresariais de grande porte, que tolhem e comprimem os pequenos negócios.

Enfim, no recorte dado pela pesquisa, um estudo de caso, buscou-se entender e compreender a dinâmica de estruturação e de gestão de redes organizacionais focadas em pequenos negócios e comprovar que estratégias adotadas adequadamente são efetivas para a sobrevivência, a manutenção e a expansão dos pequenos produtores de leite.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 43-53, jul./set. 2002.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Capital social e empreendedorismo local. In: PROPOSIÇÃO DE POLÍTICAS PARA A PROMOÇÃO DE SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Redes de sistemas produtivos inovativos locais**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002. p. 1-21.

ALENCAR, E. **Complexos agroindustriais**. Lavras: FAEPE/UFLA, 1997.

ALENCAR, E.; GRANDI, D. S.; ANDRADE, D. M.; ANDRADE, M. P. Complexos agroindustriais, cooperativas e gestão. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 3, n. 2, p. 30-44, jul./dez. 2001.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 2000a.

ALENCAR, E. **Métodos de pesquisa nas organizações**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000b.

ALENCAR, E.; MOURA FILHO, J. A. Unidades de produção e administração rural. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v. 14, n. 158, p. 25-29, 1988.

ALVAREZ, R. R.; PROENÇA, A.; LOPES, M. C.; FLEXA, R. Redes de empresas: a dimensão dos negócios e casos brasileiros. In: Oliveira, V. F. (Org.). **Redes produtivas para o desenvolvimento regional**. Ouro Preto: ABEPRO, 2004. v. 1, p. 61-90.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagem pós-modernista para estudos organizacionais. In: CLEGG, R. S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1, p. 132-145.

AOKI, M. Le management japonais: le modèle J de Aoki. **Problèmes économiques**, Paris, n. 2.225, p. 1-14, maio 1991.

ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES RURAIS DE PIRES. **Estatuto**. Juiz de Fora, 2001.

ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES RURAIS DE PIRES. **Regimento interno**. Juiz de Fora, 2005.

ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES RURAIS DE PIRES. **Dados financeiros e contábeis**. Juiz de Fora, 2008.

BACHA, C. J. C. **Evolução da agropecuária e do agronegócio**. Piracicaba: ESALQ, 2006.

BAIARDI, A. Formas de agricultura familiar, à luz dos imperativos de desenvolvimento sustentável e de inserção no mercado internacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 37., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: SOBER, 1999. p. 45-58.

BAPTISTA, C. **Distritos flexíveis e desenvolvimento endógeno**: uma abordagem "marshalliana". 1999. Disponível em: <<http://www.geocities.com/statproj/distrit.html>>. Acesso em: 20 set. 2004.

BATALHA, M. O.; SCARPELLI, M. Gestão do agronegócio. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão do agronegócio**: textos selecionados. São Carlos: UFSCarlos, 2005. p. 9-28.

BELLATO, D. A subordinação do camponês no interior das cadeias alimentares: integração e contratos de produção. **Contexto e Educação**, Porto Alegre, v. 1, n. 1/3, p. 23-30, 1986.

BOURDIEU, P. O capital social: notas provisórias. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (Org.). **Escritos de educação**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 67-69.

BRASIL. Lei n. 10.406, 10 jan. 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, p. 1, 11 jan. 2002.

BRASIL. Lei n. 5.764, 16 dez. 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, p. 10354, 16 dez. 1971.

BRASIL. Ministro de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa n. 51/2002, de 2002. Regulamentos técnicos de produção, identidade, qualidade, coleta e transporte de leite. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 19 abr. 2002. Seção I

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Londres: Heinemann Educational Books, 1979.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais**: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. p. 84-98.

CARVALHO, M. P. Associativismo e produção leiteira caminham juntos. In: MARTINS, P. C.; CARVALHO, M. P. **A cadeia produtiva do leite em 40 capítulos**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005a. p. 83-86.

CARVALHO, M. P. Relação cooperativa x relação competitiva entre produtores e indústria. In: MARTINS, P. C.; CARVALHO, M. P. **A cadeia produtiva do leite em 40 capítulos**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005b. p. 97-100.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. Inovação, globalização e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. (Ed.). **Globalização e inovação localizada**: experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT/IEL, 1999. p. 1-21.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. **Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais no Brasil**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia/UFRJ, 2002.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais e micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia/UFRJ, 2003.

CASTRO, A. M. G.; JOHSON, B. B.; PAEZ, M. L. D.; FREITAS FILHO, A. Análise prospectiva de cadeias produtivas agropecuárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PROSPECÇÃO TECNOLÓGICA, 1977, Brasília. **Anais...** Brasília: Embrapa/DPD, 1997. p. 18-26.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA; UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz". **Apresenta informações sobre agronegócio**. 2008. Disponível em: <[http://www.cepea.esalq.usp.br/leite/page.php?id\\_page=155](http://www.cepea.esalq.usp.br/leite/page.php?id_page=155)>. Acesso em: 01 jun. 2008.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. Corporate governance and new organizational forms: issues of double and multiple agency. **Journal of Management and Governance**, Milão, v. 7, n. 4, p. 337-360, 2003.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, 1988. Suppl.

COSTA, A. B.; COSTA, B. M. de. Cooperação e capital social em arranjos produtivos locais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 33., 2005, Natal-RN. **Anais...** Natal: ANPEC, 2005. p. 34-49.

CUNHA, A. S. Restrições institucionais ao desenvolvimento do setor leiteiro. In: BRESSAN, M.; CUNHA, A. S. (Org.). **Cadeias de lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento**. Brasília: MCT/CNPq, 2001. p. 131-138.

D'ARAUJO, M. C. **Capital social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

DELGADO, N. G. **O regime de Bretton Woods para o comércio mundial: origens, instituições e significado**. 2000. 453 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Cultura, 2003.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Centro de Tecnologia e Informação. **Apresenta informações sobre a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**. 2008. Disponível em: <<http://www.embrapa.br>>. Acesso em: 10 ago. 2008.

EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Departamento de Informática. **Apresenta informações sobre a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais**. 2008. Disponível em: <<http://www.emater.mg.gov.br>>. Acesso em: 10 ago. 2008.

FENSTERSEIFER, J. E.; VIEIRA, M. L. As opções estratégicas das empresas locais em face da globalização da atividade produtiva: um estudo exploratório na cadeia do leite. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 4, n. 2, p. 3-15, jul./dez. 2002.

FERRO, A. B.; CARVALHO, M. P.; MARTIN, P. C.; SPERS, R. G.; RACHAELLE, T. C. P. Contextualização da cadeia produtiva do leite no Brasil. In: CARVALHO, M. P.; MARTIN, P. C.; WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R. G. (Ed.). **Cenário para o leite no Brasil em 2020**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2007. p. 21-72.

FIGUEIREDO, J. C.; PAULILLO, L. F. Gênese, modernização e reestruturação do complexo agroindustrial lácteo brasileiro. **Organizações Rurais Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 2, p. 173-187, 2005.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONTES, B. A. S. M.; EICHNER, K. A formação do capital social em comunidades de baixa renda. **REDES – Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales**, Rio de Janeiro, v. 7, oct./nov. 2004. Disponível em: <<http://revista-redes.rediris.es>>. Acesso em: 06 mar. 2008.

FRANCO, A. **O desenvolvimento local e o mito do papel determinante da economia**. Maceió: [S.n.], 2001. Paper para o Seminário Os Distritos Industriais e o Modelo de Desenvolvimento da Terceira Itália em Questão: Perspectivas para os Programas Xingó e Zona da Mata do Nordeste.

FUKUYAMA, F. **Social capital and civil society**. Washington, D.C.: IMF Institute and the Fiscal Affairs Department, 1999. Paper presented at the International Monetary Fund Conference on Second Generation Reforms.

GARCIA, M. S.; MÉNDEZ, P. N. Los sistemas productivos regionales desde la perspectiva del análisis de redes. **REDES – Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales**, Murcia, v. 6, jun./jul. 2004. Disponível em: <<http://ddd.uab.cat/pub/redes/15790185v6a3.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2007.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**: relatório executivo, 2005. Curitiba: IBPQ/SEBRAE/IEL, 2005.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**: sumário executivo 2004. Curitiba: IBPQ/SEBRAE/IE, 2004.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**: relatório no Brasil 2003. Curitiba: IBPQ/SEBRAE/IEL, 2003.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa**. Madrid: Taurus, 1987. 2 v.

HARDY, C.; PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B. Resources, knowledge and influence: the organizational effects of interorganizational collaboration. **Journal Management Studies**, Malden, v. 40, n. 2, p. 321-347, 2003.

HIRST, P.; THOMPSON, G. **Globalization in question: the international economy and the possibilities of governance**. Cambridge: Polity, 2000.

IANNI, O. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micros e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil – 2001**. Rio de Janeiro, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo agropecuário**. Rio de Janeiro, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílio 1996, 1997**. Rio de Janeiro, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa da pecuária municipal**. Rio de Janeiro, 2005.

JUIZ DE FORA. Decreto Municipal n. 8590, 08 jul. 2005. Regulamenta a organização e as atribuições da Secretaria de Agropecuária e Abastecimento de Juiz de Fora – SAA/JF, instituída pela Lei n.º 10.937, de 03 de junho de 2005, e dá outras providências. **Diário Oficial do Município de Juiz de Fora**, Juiz de Fora, 2005.

KAGEYAMA, A.; BUAINAIN, A. M.; REYDON, B. P.; GRAZIANO DA SILVA, J.; SILVEIRA, J. M. J.; FONSECA, M. G. D.; RAMOS, P.; FONSECA, R. B.; BELIK, W. O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: DELGADO, G.; GASQUES, J. G.; VILLA VERDE, C. M. **Agricultura e políticas públicas**. Brasília: IPEA, 1990. p. 113-223.

KALLINIKOS, J. The social foundations of the bureaucratic order. **Organization**, v. 11, n. 1, p. 13-36, 2004.

LAMOUNIER, B. **Determinantes políticos da política agrícola: um estudo de atores, demandas e mecanismos de decisão**. Brasília: IPEA, 1994.

LASTRES, H. M.; CASSIOLATO, J. E.; LEMOS, C.; MALDONATO, J.; VARGAS, M. **Globalização e inovação localizada**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia/UFRJ, 1998.

LIMA, J. C. A teoria do capital social na análise de políticas públicas. **Política & Trabalho**, n. 17, p. 46-63, set. 2001.

LINS, H. N. Sistema agroalimentares localizados: possível “chave de leitura” sobre a maricultura em Santa Catarina. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 44, n. 2, p. 312-330, abr./jun. 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Mudança organizacional, esquemas interpretativos e contexto institucional: dois casos ilustrativos. **Revista de Estudos Organizacionais**, Maringá, v. 1, n. 2, p. 1-16, jul./dez. 2000.

MACÍAS, A. G. Redes sociales y “clusters” empresariales. **REDES – Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales**, v. 1, ene. 2002. Disponível em: <<http://revista-redes.rediris.es>>. Acesso em: 12 mar. 2007.

MAGNOLI, D. **Globalização: estado nacional e espaço mundial**. São Paulo: Moderna, 1997.

MAINGUENEAU, D. **Análise de textos de comunicação**. São Paulo: Cortez, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, p. 41-49, 2004.

MARTES, A. C. B. **Redes sociais e empresas**. Rio de Janeiro: EAESP/FGV, 2005.

MARTINS, P. C. **Emprego**: o principal subproduto do leite. 2005a. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br>>. Acesso em: 31 jan. 2005.

MARTINS, P. C. Os extremos do leite. In: MARTINS, P. C.; CARVALHO, M. P. (Org.). **A cadeia produtiva do leite em 40 capítulos**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005b.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

MENESES, J.; MOMINÓ, J. M.; MUÑOZ-ROJAS, O. La escuela eficaz em la sociedad RED: el uso de internet y la generación de capital social em la relación de la escuela com la comunidad y el território. **REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad**, Madrid, v. 3, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1130370>>. Acesso em: 12 mar. 2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Estatísticas do comércio exterior**. 2008. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/index.php?area=5>>. Acesso em: 01 jul. 2008.

NASSAR, A. M. **A Fundação MT**: um caso de ação coletiva no agribusiness. São Paulo: PENSA, 1998. 38 p. Estudos de Caso – PENSA.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLSON, M. **The logic of collective action**. Cambridge: Harvard University, 1965.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. Clusters e competitividade. **HSM Management**, São Paulo, n.15, p. 100-110, jun./ago. 1999a.

PORTER, M. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

PUTNAM, R. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

RIVERA, J. R. **El planteamiento de los costes de transacción**: temas organización. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares, 1999.

ROCHMAN, A. R. **Globalização**: uma introdução. São Paulo: Desatino, 2003.

ROMERO, A. **Globalizacion y pobreza**. Nariño: UNARIÑO, 2004.

SABEL, C. F. Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy. **Human Relations**, v. 46, n. 9, p. 1133-1170, 1993.

SANABIO, M. T.; ANTONIALLI, L. M. Arranjos produtivos locais espontâneos: um estudo exploratório em uma associação de produtores rurais do setor leiteiro. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 44., 2006, Fortaleza. **Anais...** Rio de Janeiro: Sober, 2006. p. 81-100.

SANABIO, M. T.; GUIMARÃES, R. S.; GOMES, B. M. A. (Des) construindo a abordagem institucional na teoria das organizações. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS, 3., 2005, Seropédica. **Anais...** Rio de Janeiro: SIMGEN. 2005a. p.1-18.

SANABIO, M. T.; MENDONÇA, R. R. S. de; DAVID, M. V. A produção científica nacional sobre o empreendedorismo e as MPÊs - micro e pequenas empresas: uma abordagem crítica. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 4., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CONVIBRAS, 2005b. p. 1-15.

SANTOS, A. C. **Gestão de organizações no agronegócio**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000a.

SANTOS, B. S. Os processos de globalização. In: SANTOS, B. S. (Org.). **Globalização**: fatalidades ou utopia? 2.ed. Porto: Edições Afrontamento, 2002. p. 33-106.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: Record, 2000b.

SCOTT, W. R. **Institutions and organization**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

SECRETARIA DA AGRICULTURA FAMILIAR DO MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Crédito rural do PRONAF**. 2008. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/saf/index.php?scid=813>>. Acesso em: 07 jul. 2008.

SECRETARIA DE AGROPECUÁRIA E ABASTECIMENTO; PREFEITURA DE JUIZ DE FORA. **Relatório de produção anual das Associações do Programa Pró-Leite**. Juiz de Fora, 2008.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas - observatório: 1º semestre de 2005**. Brasília, 2005.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Cooperativismo**. 2008. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/cooperativismo/diferencas.htm>>. Acesso em: 15 jul. 2008.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. São Paulo, 2006.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Termo de referência para atuação do sistema SEBRAE em arranjos produtivos locais**. Brasília, 2003.

SIFFERT FILHO, N. F. A economia dos custos de transação. **Revista do BNDES**, Brasília, n. 4, p. 103-128, dez. 1994.

SIMON, H. A. Theories of decision-making in economics and behavioral science. **The American Economic Review**, v. 49, n. 3, p. 253-280, Jun. 1959.

SMITH, S.; BAYLIS, J. **The globalization of world politics: an introduction to international relations**. Oxford: Oxford University, 1999.

SOUSA, I. S. F. Estudo das cadeias agroalimentares no Brasil. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 14, n. 1, p. 179-196, 1997.

SOUZA, C. M. Perspectivas teóricas para o estudo das redes de cooperação interempresariais. In: TEIXEIRA, F. (Org.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005. p. 41-58.

SOUZA FILHO, J. R. **Desenvolvimento regional endógeno: capital social e cooperação**. 2001. Disponível em: <<http://nutep.ea.ufrgs.br/pesquisas/Desenvolvreg.html>>. Acesso em: 05 maio 2006.

STIGLITZ, J. **A globalização e seus malefícios: a promessa não-cumprida de benefícios sociais**. São Paulo: Futura, 2002.

TÁLAMO, J. R. **Inovação tecnológica em pequenas e medias empresas do setor eletrônico**. 2001. 245 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

THOMPSON, G. F. O Reino Unido e o Brasil no processo de globalização. In: GUIMARÃES, S. P. (Org.). **Desafios Reino Unido e Brasil**. Brasília: Ipri, 1998. p. 34-56.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. **Centro de Estudos Avançados de Economia Aplicada (CEPEA)**. 2008. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/leite/>>. Acesso em: 02 ago. 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, L. **Cidadania e globalização**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

VIZEU, F. Pesquisa sobre redes interfirmas: uma proposta de distinção paradigmática. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 15.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. In: WILLIAMSON, O. E.; MASTEN, S. E. **The economics of transaction costs**. Northampton: Elgar Critical Writings Readers, 1999. p. 101-128.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing, and economic organization. In: RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. **Fundamental issues in strategy**. Boston: Harvard Business School, 1994. p. 75-94.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institution of capitalism**. New York: The New York Free, 1985.

YAMAGUCHI, L. C. T.; MARTINS, P. C.; CARNEIRO, A. V. Produção do leite no Brasil nas três últimas décadas. In: GOMES, A. T.; BELLINI, J. L.; CARNEIRO, A. V. (Org.). **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 33-48.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agrobusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo: USP, 1995.

## **ANEXOS**

## **Anexo A: Roteiro da entrevista com produtores rurais**

### **Qualificação dos entrevistados**

- Nome:
- Grau de instrução:
- Idade:
- Cargo na associação:
- Tamanho da propriedade:
- Produção média mensal:
- Quantidade de unidades de produção:
- Data de filiação na Associação:
- Vinculação de renda e produção de leite:
  - ( ) produção de leite, como única ou principal fonte de renda
  - ( ) relação empregatícia e produção de leite como fontes de renda
- Relação empregatícia:
- Data da entrevista:

### **Perguntas:**

1. O senhor poderia nos falar sobre a Associação de Produtores Rurais de Pires?
2. Em sua opinião, a estruturação da Associação dos Produtores Rurais de Pires proporcionou vantagens competitivas para os produtores? Em caso positivo, o senhor poderia relatar quais foram?

(Uma pergunta genérica e introdutória objetivando identificar pontos percebidos pelo entrevistado)

3. Uma das vantagens percebidas diz respeito ao aumento da competitividade dos produtores de Pires. O senhor poderia explicar como isso ocorreu? Ou: aumento da competitividade dos produtores de Pires é uma constatação. O senhor poderia explicar como ocorreu?
4. Percebe-se que inovações tecnológicas foram introduzidas no processo produtivo e gerencial da Associação de Produtores de Pires. O senhor poderia identificar quais foram as inovações e quais foram os agentes externos e internos que colaboraram para a sua implantação?

5. Ao analisar a produção dos produtores rurais de Pires, percebe-se um aumento de produtividade dos associados. O senhor poderia explicar quais foram os fatores determinantes desse fenômeno?
6. Um dos fatores que podem determinar uma melhoria de competitividade na Associação de Produtores de Pires é a utilização de mão-de-obra treinada e especializada. O senhor concorda com a afirmativa? Existe algum programa de capacitação de mão-de-obra na Associação? Caso exista, qual instituição governamental que o apóia? Quais são os cursos ou treinamento existentes ou dos quais o senhor participou?
7. O tanque de resfriamento é um equipamento de utilização comum entre os associados. O senhor identifica outro equipamento disponível na associação que seja de uso comum? Em caso negativo, o senhor poderia mencionar algum(ns) equipamento(s) que poderia(m) ser utilizado(s) pelos Associados de forma comum?
8. Existe alguma prática de compra de insumos de forma coletiva entre os associados? O senhor poderia nos relatar isso? Qual sua opinião sobre esse procedimento?
9. A partir da constituição da associação, ocorreram mudanças no acesso a informações sobre o mercado de leite, sobre novas tecnologias, sobre insumos, equipamentos? Que tipo de mudanças? Elas melhoraram os processos de trabalho, a produtividade, etc.? Que tipo de problemas elas (as mudanças nesses fatores) criaram?
10. Os produtores rurais, ao se concentrarem em torno da Associação de Pires, melhoraram as suas informações sobre o mercado de leite, sobre novas tecnologias, sobre insumos, sobre equipamentos e outros. O senhor confirma a afirmativa? Como essa troca de experiências e informações é realizada ou operacionalizada?
11. Ainda, um dos fatores importantes para o desenvolvimento das ações dos produtores rurais é o aporte de recursos financeiros. Existe algum aporte financeiro de recursos por órgãos governamentais para Associação de Pires? Em caso positivo, para financiamento de quais ações? Em caso negativo, quais seriam as demandas de financiamento dos Associados?
12. O apoio governamental para a melhoria da competitividade da Associação de Pires é fundamental. O senhor concorda com a afirmativa? Quais órgãos governamentais (Embrapa, IMA, Emater, PJJ) têm apoiado a Associação

de Pires e em que ações? Como o senhor classifica o apoio desses órgãos governamentais?

13. A Associação de Pires é administrada pelos próprios produtores. O senhor poderia explicar como ocorre o processo de gerenciamento? De forma específica, existe algum contrato formal entre os produtores e a Associação para regular suas ações? Verifica-se que, mensalmente, os responsáveis pela gestão da Associação apresentam os demonstrativos financeiros. O senhor poderia explicar os procedimentos e como isto contribui ou não para as relações entre produtores e Associação? Caso algum produtor descumpra algumas das regras estabelecidas pela Associação, como, por exemplo, padrões de qualidade, qual é o procedimento adotado pela Associação? Existem regras escritas ou são acordos?
14. Percebe-se que, na Associação de Pires, existe um grau elevado de cooperação entre os produtores. O senhor confirma? O senhor poderia dar alguns exemplos concretos que explicam a cooperação?
15. Se o senhor concorda que a cooperação está presente, o convívio mútuo e as relações pessoais em geral dos produtores foram modificados a partir da constituição da associação? Elas melhoraram, pioraram ou permaneceram as mesmas? Você pode dar exemplos concretos de como estas relações teriam mudado (se mudaram)?

(Explorar algumas das ações identificadas anteriormente: visitas periódicas as propriedades, Torneio Leiteiro, outros.)

16. Além das melhorias tecnológicas, do aumento de produtividade, da definição dos preços de comercialização, o senhor identifica algum outro ganho para a comunidade a partir da Associação?
17. Uma das questões relevantes do sucesso da Associação de Pires é o contrato de comercialização com o Laticínio Bom Pastor. O senhor poderia relatar os principais itens do contrato? O Laticínio Bom Pastor tem colaborado com a Associação na implementação de novas tecnologias de produção, na implementação de técnicas de gerenciamento da Associação ou em outras áreas? Em caso negativo, o senhor acha que o Laticínio Bom Pastor poderia colaborar? Em que áreas? De maneira geral, como o senhor avalia esta parceria comercial entre a Associação e o Laticínio Bom Pastor?

## **Anexo B: Roteiro da entrevista com técnicos dos órgãos governamentais**

### **Qualificação dos entrevistados**

- Nome:
- Formação acadêmica:
- Instituição:
- Função:

### **Perguntas:**

1. O Senhor poderia relatar o seu conhecimento da Associação de Produtores Rurais de Pires?
2. O senhor poderia identificar quais as principais vantagens competitivas para este tipo de arranjo organizacional (associação)?
3. Tradicionalmente, os produtores rurais se congregam em cooperativas. No caso especial da Associação de Produtores Rurais de Pires, o arranjo organizacional foi definido como uma associação. Qual a sua opinião sobre o assunto? O tipo de arranjo organizacional interfere no aumento da produtividade dos associados?
4. O senhor poderia falar sobre o nível de informação sobre mercado, tecnologia, insumos e processo produtivo dos membros da associação? Ocorreram avanços?
5. As informações coletadas anteriormente identificam um nível elevado de cooperação e confiança entre os membros da associação. O senhor tem conhecimento do fenômeno? Em caso positivo, poderia relatar alguns exemplos?
6. Também, as informações coletadas indicam que, a partir da constituição da associação, ocorreram benefícios para comunidade, em especial em equipamentos urbanos e sociais (estradas vicinais, eletrificação rural, transporte coletivo, escolas, entre outros). O senhor tem conhecimento do fato? Poderia comentar sobre o assunto?
7. Quais são as principais linhas de atuação no apoio ao setor leiteiro da sua instituição? O senhor poderia relatá-las?

8. A sua instituição desenvolve ou desenvolveu algum programa de cooperação tecnológica com a Associação de Produtores Rurais de Pires? Quais e em que áreas? Em caso contrário, em qual(is) área(s) poderia(m) atuar?
9. Especificamente, a sua instituição promove ou promoveu alguma ação de capacitação ou treinamento dos associados ou dos seus funcionários? Quais? Em caso contrário, em qual(is) área(s) poderia(m) atuar?
10. A sua instituição financia alguma ação na Associação de Produtores Rurais de Pires? Em caso contrário, existem linhas de financiamento e em que área(s)?
11. Existe na sua instituição outra ação de apoio à Associação de Produtores Rurais de Pires? Caso contrário, em qual(is) área(s) poderia(m) atuar?
12. O senhor poderia identificar algum outro órgão governamental apóia a associação? Em que áreas?

**Pergunta exclusiva para o técnico da Prefeitura de Juiz de Fora (PJF)**

13. O programa Pró-Leite é considerado um indutor das ações da Associação de Produtores Rurais de Pires. O senhor poderia descrever o programa?

## **Anexo C: Roteiro da entrevista com técnico do laticínio**

### **Qualificação dos Entrevistados**

- Nome:
- Formação acadêmica:
- Instituição:
- Função:

### **Qualificação do Laticínio**

- Produção anual de leite:
- Produção anual de derivados de leite:
- Contratos similares com outras associações:

### **Perguntas:**

1. O senhor poderia relatar o seu conhecimento da Associação de Produtores Rurais de Pires?

(Explorar as percepções do entrevistado sobre a associação e o arranjo organizacional em associações, e outros ganhos correlatos).

2. O Senhor poderia relatar quais as vantagens competitivas da estruturação dos produtores rurais em associação?
3. Em geral, os produtores rurais se organizam em cooperativa. Os produtores rurais de Pires se organizaram em associação. Em sua opinião, a forma de organização em Associação é um fator positivo ou negativo? Comente.
4. Em sua opinião, os associados são bem informados sobre mercado do leite, processos produtivos, insumos, qualidade, entre outros? Comente o fato. Em sua opinião, a melhoria do processo de informações apresenta alguma vinculação com a Associação?
5. As informações coletadas anteriormente identificam um nível elevado de cooperação e confiança entre os membros da associação. O senhor tem conhecimento do fenômeno? Em caso positivo, poderia relatar alguns exemplos?
6. Na relação entre o laticínio e os associados, como é o nível de cooperação e confiança?

7. Também, as informações coletadas indicam que, a partir da constituição da associação, ocorreram benefícios para comunidade, em especial em equipamentos urbanos e melhorias sociais (estradas vicinais, eletrificação rural, transporte coletivo, escolas, entre outros). O senhor tem conhecimento do fato? Poderia comentar sobre o assunto? ...
8. Na relação comercial entre o Laticínio Bom Pastor e a associação, em algum momento o senhor colaborou para o desenvolvimento tecnológico da associação? Em quais áreas? Caso contrário, o senhor poderia colaborar? Em que área(s)?
9. O senhor já desenvolveu alguma outra ação de colaboração ou apoio junto à Associação, como capacitação, fornecedores, financiamento, outros? Descreva.
10. Existem órgãos governamentais de apoio e fomento ao desenvolvimento do setor leiteiro na região, como: PJF, Emater IMA e Embrapa. O senhor tem conhecimento de alguma ação de apoio dos órgãos junto à Associação? Em que área(s)?
11. Em caso contrário, o senhor poderia indicar alguns dos órgãos e respectivas ações que poderiam colaborar com o desenvolvimento da Associação?
12. De forma sintética, o senhor poderia relatar os principais itens relativos ao contrato entre o Laticínio Bom Pastor e a associação?
13. Em sua opinião, quais os benefícios para o laticínio e para associação no estabelecimento do presente contrato de comercialização do leite?
14. O Laticínio Bom Pastor tem alguma outra relação contratual similar ou idêntica com outra associação de produtores rurais? Em caso positivo, em sua opinião, existe alguma diferença significativa nas relações comerciais comparadas entre as associações?

**Anexo D: Estatuto da Associação de Produtores Rurais de Pires**

**ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS DE  
PIRES  
DE TORREÕES/MUNICÍPIO DE JUIZ DE FORA - MG**

**CAPÍTULO I**

**DA DENOMINAÇÃO, SEDE, DURAÇÃO E OBJETIVO**

Art. 1º - A Associação dos Produtores Rurais de Pires é uma sociedade civil sem fins lucrativos, que se regerá por este estatuto e pelas disposições legais aplicáveis.

Art. 2º - A Associação terá sua sede na Comunidade de Pires, Município de Juiz de Fora, e foro jurídico na Comarca de Juiz de Fora, estado de Minas Gerais.

Art. 3º - O prazo de duração da Associação é por tempo indeterminado e o exercício social coincidirá com o ano civil.

Art. 4º - É objetivo da Associação a prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o fomento e racionalização das explorações agropecuárias, agrícolas e outras atividades rurais para melhorar as condições de vida de seus associados.

Art. 5º - Para consecução do seu objetivo, a Associação poderá:

- a) adquirir, construir ou alugar os imóveis necessários às suas instalações administrativas, tecnológicas, de armazenagem e outras;
- b) promover o transporte, o beneficiamento ou a industrialização da produção e servir de assessora ou representante dos associados na comercialização de produtores e insumos;
- c) filiar-se a outras entidades congêneres, em nível regional ou estadual, sem perder sua individualidade e poder de decisão.

## **CAPÍTULO II**

### **DOS ASSOCIADOS**

#### **SEÇÃO I**

#### **DO INGRESSO, DESLIGAMENTO, ELIMINAÇÃO E EXCLUSÃO**

Art. 6º - Podem ingressar na Associação os produtores rurais de qualquer espécie, incluindo parceiros e arrendatários, que concordem com as disposições deste estatuto e que, pela ajuda mútua, desejem contribuir para a consecução dos objetivos da sociedade.

§1º - O número de associados não terá limite quanto ao máximo, mas não poderá ser inferior a 15 (quinze).

§2º - O ingresso poderá ficar condicionado à capacidade técnica de prestação de serviços, com critério e aprovação da Assembléia Geral.

Art. 7º - O desligamento dar-se-á a pedido do associado, mediante carta dirigida ao Diretor-Presidente, não podendo ser negada.

Art. 8º - A eliminação será aplicada pela Diretoria ao associado que infringir qualquer disposição legal ou estatutária, depois do infrator ter sido notificado por escrito.

§1º - O atingido poderá recorrer para a Assembléia Geral dentro do prazo de 30 (trinta) dias, contando da data do recebimento da notificação.

§2º - O recurso terá efeito suspensivo até a realização da primeira Assembléia Geral.

§3º - A eliminação considerar-se-á definitiva se o associado não tiver recorrido da penalidade, no prazo previsto no §1º deste artigo.

Art. 9º - A exclusão do associado ocorrerá por morte física, por incapacidade civil não suprida, ou, ainda, por deixar de atender aos requisitos exigidos para a sua admissão ou permanência na Associação.

## SEÇÃO II

### DOS DIREITOS, DEVERES E RESPONSABILIDADES

Art. 10 - São direitos do associado:

- a) gozar de todas as vantagens e benefícios que a Associação venha a conceder;
- b) votar e ser votado para membro da Diretoria ou do Conselho Fiscal;
- c) participar das reuniões da Assembléia Geral, discutindo e votando os assuntos que nelas se tratarem;
- d) consultar todos os livros e documentos da Associação, em épocas próprias;
- e) solicitar, a qualquer tempo, esclarecimentos e informações sobre as atividades da Associação e propor mediadas que julgue de interesse para seu aperfeiçoamento e desenvolvimento;
- f) convocar a Assembléia Geral e fazer-se nela representar, nos termos e nas condições previstas neste estatuto;
- g) demitir-se da Associação quando lhe convier.

§1º - O associado que aceitar e estabelecer relação empregatícia com a Associação, perde o direito de votar e ser votado, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que deixar o emprego.

§2º - Os sócios fundadores serão isentos da taxa de contribuição.

Art. 11 - São deveres do associado:

- a) observar as disposições legais e estatutárias, bem como as deliberações regularmente tomadas pela Diretoria e pela Assembléia Geral;
- b) respeitar os compromissos assumidos para com a Associação;
- c) manter em dia as suas contribuições;
- d) contribuir, por todos os meios ao seu alcance, para o bom nome e para o progresso da Associação.

Art. 12 - Os associados não responderão, ainda que subsidiariamente, pelas obrigações contraídas pela Associação.

### **SEÇÃO III**

#### **DA REPRESENTAÇÃO**

Art. 13 - O associado, por motivo de doença comprovada, poderá fazer-se representar na Assembléia por outro associado, desde que ambos estejam em pleno gozo de seus direitos sociais.

Parágrafo único - O mandatário não poderá ser ocupante de cargo eletivo na Associação, nem representar mais de 1 (um) associado.

### **CAPÍTULO III**

#### **DO PATRIMÔNIO**

Art. 14 - O patrimônio da Associação será constituído:

- a) pelos bens imóveis de sua propriedade;
- b) pelos auxílios, doações ou subvenções provenientes de qualquer entidade pública ou parlamentar, nacional ou estrangeira;
- c) pelas contribuições dos próprios associados, estabelecidas anualmente pela Assembléia Geral;
- d) pelas receitas provenientes da prestação de serviços;
- e) qualquer promoção realizada em prol da Associação.

## **CAPÍTULO IV**

### **DOS ÓRGÃOS SOCIAIS**

#### **SEÇÃO I**

##### **DA ASSEMBLÉIA GERAL**

Art. 15 - A Assembléia Geral dos associados é o órgão supremo da Associação e dentro dos limites legais e deste estatuto, poderá tomar toda e qualquer decisão de interesse para a sociedade.

Art. 16 - A Assembléia reunir-se-á ordinariamente uma vez por ano, no decorrer do 1º trimestre e, extraordinariamente, sempre que for julgado conveniente.

Art. 17 - Compete à Assembléia Geral ordinária, em especial:

- a) apreciar e votar o relatório, balanço e contas da Diretoria e o parecer do Conselho Fiscal;
- b) eleger os membros da Diretoria e do Conselho Fiscal;
- c) estabelecer o valor da contribuição anual dos associados.

Art. 18 - Compete à Assembléia Geral extraordinária:

- a) deliberar sobre a dissolução voluntária da associação e, neste caso, nomear os liquidantes e votar as respectivas contas;
- b) decidir sobre a mudança do objetivo e sobre a reforma do estatuto social.

Art. 19 - É da competente da Assembléia Geral, ordinária e extraordinária, a destituição da Diretoria e do Conselho Fiscal.

Parágrafo único - Ocorrendo destituição que possa comprometer a regularidade da administração ou fiscalização da Associação, a Assembléia poderá designar diretores e conselheiros fiscais provisórios, e até à posse de novos, cuja eleição se fará no prazo máximo de 30 (trinta) dias.

Art. 20 - O “quorum” para a instalação da Assembléia Geral será de 2/3 (dois terços) do número de associados, em primeira convocação e de qualquer número, em segunda convocação.

Parágrafo único - As deliberações serão tomadas por maioria simples de votos dos associados presentes, executando-se nos casos previstos no art. 18, em que é exigida a maioria de 2/3 (dois terços).

Art. 21 - A Assembléia será normalmente convocada pelo Diretor-Presidente, mas, se ocorrerem motivos graves ou urgente, poderá também ser convocada por qualquer outro membro da Diretoria, pelo Conselho Fiscal ou ainda por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo dos direitos sociais, após solicitação não atendida.

Art. 22 - A Assembléia Geral será convocada com antecedência mínima de 7 (sete) dias, mediante aviso enviado aos associados e afixado nos lugares públicos mais freqüentados.

Art. 23 - A Mesa da Assembléia será constituída pelos membros da Diretoria, ou, em suas faltas ou impedimentos, pelos membros do Conselho Fiscal.

Parágrafo único - Quando a Assembléia não tiver sido convocada pelo Diretor-Presidente, a Mesa será constituída por 4 (quatro) associados escolhidos na ocasião.

Art. 24 - Cada associado terá direito a um só voto e a votação, em regra, será feita por aclamação. A Assembléia pode, no entanto, optar pelo voto secreto, atendendo-se então às normas usuais.

Art. 25 - O que ocorrer nas reuniões de Assembléia deverá constar de ata, aprovada e assinada pelos membros da Diretoria e do Conselho Fiscal presentes, por uma comissão de 5 (cinco) associados designados pela Assembléia e, ainda, por quantos o queiram fazer.

## SEÇÃO II

### DA ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

Art. 26 - A administração e fiscalização da Associação serão exercidas, respectivamente, por uma Diretoria e por um Conselho Fiscal.

Art. 27 - A Diretoria será constituída por 4 (quatro) elementos efetivos, com as designações de Diretor-Presidente, Vice-Presidente, Diretor-Secretário e Diretor-Tesoureiro, eleitos para um mandato de 2 (dois) anos, entre associados em pleno gozo de seus direitos sociais, sendo permitida a reeleição por mais um mandato.

Parágrafo único - Nos impedimentos superiores a 90 (noventa) dias, ou vagando, a qualquer tempo, algum cargo da Diretoria, os membros restantes deverão convocar a Assembléia Geral para o devido preenchimento.

Art. 28 - Compete à Diretoria, em especial:

- a) estabelecer normas, orientar e controlar todas as atividades e serviços da Associação;
- b) analisar e aprovar os planos de atividades e respectivos orçamentos, bem como quaisquer programas próprios de investimento;
- c) propor à Assembléia Geral o valor da contribuição anual dos associados e fixar as taxas destinadas a cobrir as despesas operacionais e outras;
- d) contrair obrigações, transigir, adquirir, alienar ou onerar bens móveis, ceder direitos e constituir mandatários;
- e) adquirir, alienar ou onerar bens imóveis, com expressa autorização da Assembléia Geral;
- f) deliberar sobre a admissão, demissão, eliminação ou exclusão de associados;
- g) indicar o banco ou os bancos nos quais devem ser feitos os depósitos do numerário disponível e fixar o limite máximo que poderá ser mantido em caixa;
- h) zelar pelo cumprimento das disposições legais e estatutárias e pelas deliberações tomadas pela Assembléia Geral;
- i) deliberar sobre a Convocação da Assembléia Geral;
- j) apresentar à Assembléia Geral ordinária o relatório e as contas de sua gestão, bem como o parecer do Conselho Fiscal.

Art. 29 - A Diretoria reunir-se-á ordinariamente de dois em dois meses e, extraordinariamente, sempre que for convocada pelo respectivo Presidente, por qualquer outro de seus membros, ou por solicitação do Conselho Fiscal.

§1º - A Diretoria considerar-se-á reunida com a participação de todos os seus membros, sendo as decisões tomadas por maioria simples de votos.

§2º - Será lavrada ata de cada reunião, em livro próprio, no qual serão indicados os nomes dos que comparecerem e as resoluções tomadas. A ata será assinada por todos os presentes.

Art. 30 - Compete ao Diretor-Presidente:

- a) supervisionar as atividades da Associação, através de contatos assíduos com os restantes membros da Diretoria e com o Gerente;
- b) autorizar os pagamentos e verificar freqüentemente o saldo de “caixa”;
- c) convocar e presidir as reuniões da Diretoria e da Assembléia Geral;
- d) apresentar à Assembléia Geral, o relatório e o balanço anual, bem como o parecer do Conselho Fiscal;
- e) representar a Associação, em Juízo e fora dele;
- f) outras atribuições que venham a ser estabelecidas no regimento interno.

Parágrafo único - Compete ao Vice-Presidente substituir o Presidente nos seus impedimentos, na sua ausência e suceder-lhe no caso de vaga, podendo inclusive assinar cheques quando no exercício da Presidência, em conjunto com o tesoureiro.

Art. 31 - Compete ao Diretor-Secretário:

- a) lavrar ou mandar lavrar as atas das reuniões da Diretoria e da Assembléia Geral, tendo sob sua responsabilidade os respectivos livros;
- b) elaborar ou mandar a correspondência, relatórios e outros documentos análogos;
- c) zelar para que a contabilidade da Associação seja mantida em ordem e em dia;
- d) verificar e visar os documentos de receita despesa;
- e) outras atribuições que venham a ser estabelecidas no regimento interno.

Art. 32 - Compete ao Diretor-Tesoureiro:

- a) arrecadar as receitas e depositar o numerário disponível, no banco ou bancos designados pela Diretoria;
- b) procede aos pagamentos autorizados pelo Diretor-Presidente;
- c) proceder ou mandar proceder à escrituração do livro auxiliar de caixa, visando-o e mantendo-o sob sua responsabilidade;
- d) zelar pelo recolhimento das obrigações fiscais, tributárias, previdenciais e outras, devidas ou da responsabilidade da Associação;
- e) outras atribuições que venham a ser estabelecidas no regimento interno.

Art. 33 - O regimento interno será constituído por normas estabelecidas pela Diretoria, baixadas sob a forma de resolução.

Art. 34 - Para levantamentos bancários, celebração de contratos de qualquer natureza, cedência de direitos e constituição de mandatários, será sempre necessária a assinatura de dois diretores.

Art. 35 - O Conselho Fiscal da Associação será constituído por 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes eleitos para um mandato de 2 (dois) anos, sendo também permitida a reeleição.

§1º - Os suplentes serão chamados a substituir os efetivos, nas vagas ou impedimentos destes por prazo superior a 60 (sessenta) dias.

§2º - Em sua primeira reunião, o Conselho escolherá o Presidente e o Secretário, entre os seus próprios membros.

Art. 36 - Compete ao Conselho Fiscal, em especial:

- a) examinar, assiduamente, a escrituração e o estado financeiro da Associação;
- b) assinar às sessões da Diretoria, sempre que dessa faculdade queira usar, onde terá voto consultivo;
- c) verificar se os atos da Diretoria e da Gerência estão em harmonia com a lei e com o estatuto e se não são contrários aos interesses dos associados;
- d) convocar a Assembléia Geral quando ocorrerem motivos graves ou urgentes;
- e) dar parecer, por escrito, sobre o relatório, balanço e contas anuais apresentadas pela Diretoria.

Art. 37 - O Conselho Fiscal terá uma reunião ordinária em cada trimestre e as reuniões extraordinárias para que for convocado pelo respectivo Presidente, por qualquer outro de seus membros, ou por solicitação da Diretoria.

§1º - O Conselho considerar-se-á reunido com a participação de todos os seus membros, sendo as decisões tomadas por maioria simples de voto.

§2º - Será lavrado ata de cada reunião, em livro próprio, no qual serão indicados os nomes dos que comparecerem e as resoluções tomadas. A ata será assinada por todos os presentes.

## **CAPÍTULO V**

### **DA GERÊNCIA**

Art. 38 - Tão logo as condições financeiras o permitam, as atividades da Associação serão orientadas, no nível de execução, por um gerente escolhido e contratado pela Diretoria, entre elementos de reconhecida experiência e capacidade.

§1º - As atribuições do gerente serão estabelecidas no regimento interno.

§2º - O gerente assistirá, obrigatoriamente, sem direito a voto, às reuniões da Diretoria e da Assembléia Geral, salvo impedimento justificado.

## **CAPÍTULO VI**

### **DA CONTABILIDADE**

Art. 39 - A contabilidade da Associação obedecerá às disposições legais ou normativas vigentes e tanto ela como os demais registros obrigatórios deverão ser mantidos em perfeita ordem e em dia.

Parágrafo único - As contas, sempre que possível, serão apuradas segundo a natureza das operações e serviços e o balanço geral será levantado a 31 de dezembro de cada ano.

## **CAPÍTULO VII**

### **DA DISSOLUÇÃO**

Art. 40 - A Associação será dissolvida, quando o número de associados reduzir-se a menos de 15 (quinze), se este número não for restabelecido no prazo de 12 (doze) meses, ou por vontade manifestada em Assembléia Geral Extraordinária, expressamente convocada para o efeito, observado o disposto no parágrafo único do art. 20 deste estatuto.

Art. 41 - Em caso de dissolução e liquidados os compromissos assumidos, a parte remanescente do patrimônio não poderá ser distribuída entre os associados, sendo doada a instituição congênere, legalmente constituída, para ser aplicada nas mesmas finalidades da Associação dissolvida.

## **CAPÍTULO VIII**

### **DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 42 - É vedada a remuneração dos cargos da Diretoria e do Conselho Fiscal, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma ou pretexto.

Art. 43 - A Associação não distribuirá dividendos de espécie alguma, nem qualquer parcela de seu patrimônio, ou de suas rendas, a título de lucro ou participação no seu resultado, aplicando integralmente o “superávit” eventualmente verificado em seus exercícios financeiros, no sustento de suas obras e atividades e no desenvolvimento de suas finalidades sociais.

Art. 44 - O presente estatuto foi aprovado em Assembléia Geral de constituição realizada nesta data, na qual foram também eleitos os primeiros membros da Diretoria e do Conselho Fiscal, cujos mandatos terminarão em 6 de abril de 2003.

Art. 45 - Os mandatos da Diretoria e do Conselho Fiscal perdurarão até a realização da Assembléia Geral extraordinária, correspondente ao seu término.

Art. 46 - Este estatuto poderá ser reformado, no todo ou em parte inclusive quanto à forma de administração, mediante deliberação tomada em Assembléia Geral extraordinária, observado o disposto no parágrafo único do art. 20.

Art. 47 - Os casos omissos serão resolvidos pela Assembléia Geral ouvidas as entidades ou órgãos competentes.

Art. 48 - Este estatuto entrará em vigor a partir da presente data.

Pires, Juiz de Fora/MG, 6 de abril de 2001.

**SECRETÁRIO**

**TESOUREIRO**

**PRESIDENTE**

**CONSELHO FISCAL**

## **Anexo E: Regimento Interno da Associação dos Produtores Rurais de Pires**

### **A.P.R. PIRES**

#### **DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1. – O presente Regimento dispõe sobre a organização interna da Associação dos Produtores Rurais de Pires, bem como fornece informações sobre sua estrutura e competências na administração junto a Comunidade de Pires.

Art. 2 - A elaboração desse documento está em acordo com o Art. 33 do Estatuto da Associação, que será constituído por normas estabelecidas pela Diretoria, baixadas sob a forma de resolução.

### **CAPÍTULO I**

#### **DA ENTIDADE E DE SUA COMPETÊNCIA**

Art. 3 - Associação dos Produtores Rurais de Pires, é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, com personalidade jurídica própria, sede e foro na Comarca de Juiz de Fora, em Minas Gerais.

Art. 4 - A Associação goza de autonomia financeira e administrativa, nos termos da lei e de seu estatuto, inclusive frente a seus instituidores e doadores.

Art. 5 - É indeterminado o prazo de sua duração.

## **CAPÍTULO II**

### **FINS E OBJETIVOS DA ASSOCIAÇÃO**

Art. 6 - A Associação tem por finalidade apoiar o desenvolvimento dos Produtores Rurais de Pires, buscando promover as propostas e objetivos estabelecidos no estatuto e as propostas aprovadas em assembléia.

Art. 7 - Para consecução de seus fins e objetivos, a Associação pode:

I - estabelecer contratos, acordos e compras conjuntas, com pessoas físicas e jurídicas, entidades públicas ou privadas, mantendo com elas permanente e ativo intercâmbio;

II - prestar assessoramento à elaboração de projetos e administração dos recursos;

III - gerenciar contratos e acordos, visando atender aos objetivos dos Associados;

IV - contratar pessoas físicas e jurídicas, visando atender seu funcionamento e a consecução de seus objetivos;

VI - articular suas atividades com outras entidades.

## **CAPÍTULO III**

### **DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Art. 8 - Em sua estrutura organizacional, a Associação é constituída dos seguintes órgãos:

I - Conselho Diretor

II - Conselho Fiscal

Parágrafo único - O Conselho Diretor é o órgão superior da Associação.

Art. 9 - A competência dos órgãos mencionados acima está especificadas no Estatuto que rege a Associação.

Art. 10 - No âmbito operacional, a Associação está dividida em:

I - Serviço de Pessoal (CLT)

II - Serviços Terceirizados

Parágrafo Primeiro - Compete ao Servidor (CLT):

- cuidar e zelar pelo patrimônio da Associação;
- executar o serviço de examinar o leite;
- executar o serviço de entrada e saída de leite no tanque expensor;
- executar os serviços de higiene dos latões e tanques expansores;
- executar as medidas do leite de cada produtor;
- executar a limpeza nas dependências da Associação;
- fazer a devolução do leite reprovado nos exames;
- cumprir e fazer cumprir as normas da Associação, da Secretaria de Agropecuária e de Órgãos Afins.

Parágrafo Segundo - Compete ao Serviço Terceirizado (Transporte):

- executar o transporte do leite diariamente do produtor até o galpão da Associação;
- manter em perfeitas condições o veículo para o transporte e acondicionamento do leite;
- acatar as determinações e normas da Associação e Órgãos Afins.

Parágrafo Terceiro - Compete ao Serviço Terceirizado (Contador):

- manter em dia a contabilidade da Associação;
- manter atualizada toda escrita determinada por lei;
- acatar as determinações e normas da Associação.

## **CAPÍTULO IV**

### **REGIME FINANCEIRO E SUA FISCALIZAÇÃO**

Art. 11 - A Associação deverá respeitar os seguintes limites de gastos em relação à sua receita financeira:

- 15% com despesas de pessoal;
- 10% com despesas de manutenção;
- 65% com despesas de Transporte;
- 3% com despesas de contabilidade;
- 7%; destinados ao fundo de reserva.

Parágrafo único – Manter um Fundo de Reserva no valor de 10% do Patrimônio Líquido da Associação calculado no final de cada Exercício Financeiro anual, pelo Conselho Fiscal e aprovado pelo Conselho Diretor.

Art. 12 - A Associação prestará contas nos termos da lei, e divulgará seu balanço anual.

Parágrafo único - Sem prejuízo da fiscalização exercida pelo Ministério Público, incumbe ao Conselho Fiscal da Associação a fiscalização do cumprimento dos fins e objetivos, e da prestação de contas da Associação.

Art. 13 - A prestação de contas da Associação conterà, entre outros, os seguintes elementos:

- balanço patrimonial;
- demonstrativo dos resultados apurados;
- demonstração do resultado do exercício;
- demonstração das origens e aplicações dos recursos;
- notas explicativas às demonstrações financeiras;
- quadro comparativo entre a despesa realizada e a fixada, bem como a destinação de eventual superávit;
- relatório pormenorizado das atividades da Associação no período.

## **CAPÍTULO V**

### **ACOMPANHAMENTO DOS TRABALHOS DA ASSOCIAÇÃO**

Art. 14 - A Diretoria Administrativa apresentará aos Associados mensalmente, um Relatório de Atividades contendo, entre outras, as seguintes informações:

- mapa de produção de leite no período anterior;
- balancete das atividades do período;
- balanço da prestação de contas;
- apresentação do relatório de atividades;
- assuntos de interesse dos associados.

## **CAPÍTULO VI**

### **DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS**

Art. 15 - O presente Regimento poderá ser reformado por deliberação do Conselho Diretor juntamente com os membros do Conselho Fiscal, pela votação

de 2/3 de seus membros, desde que a modificação não entre em discordância com o que está determinado no Estatuto.

Art. 16 - O presente Regimento entrará em vigor após sua aprovação pela maioria absoluta dos Associados e constará em ata, que será lida e assinada por todos os presentes na reunião.

Pires, Juiz de Fora/MG, 12 de novembro de 2005.

---

José Carlos Rodrigues  
Presidente do Conselho Diretor

---

Rogério Esteves  
Vice-Presidente do Conselho Diretor

---

Arnaldo Rodrigues Pereira  
Tesoureiro

---

Isalino Clemente Pereira  
Secretario