



**COORDENAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA
DO LEITE: UM ESTUDO DE SUBSISTEMAS
NO OESTE DE SANTA CATARINA**

NESTOR LUIZ BREDA

2001

NESTOR LUIZ BREDA

**COORDENAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA
DO LEITE: UM ESTUDO DE SUBSISTEMAS
NO OESTE DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração Rural e Desenvolvimento, para obtenção do título de “Mestre”.

Orientador

Prof. Antônio Carlos dos Santos

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2001

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

Breda, Nestor Luiz

Coordenação da cadeia produtiva do leite: um estudo de subsistemas no oeste de Santa Catarina / Nestor Luiz Breda. -- Lavras : UFLA, 2001.

174 p. : il.

Orientador: Antônio Carlos dos Santos.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Leite. 2. Cadeia produtiva. 3. Agronegócio. 4. Coordenação. 5. Custo de transação. 6. Agricultura familiar. 7. Instituição. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-338.1771

-658.93

NESTOR LUIZ BREDA

**COORDENAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA
DO LEITE: UM ESTUDO DE SUBSISTEMAS
NO OESTE DE SANTA CATARINA**

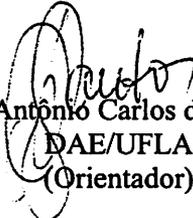
Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração Rural e Desenvolvimento, para obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 06 julho de 2001

Dr. Décio Zylbersztajn

FEA/USP

Dr. Marcos Affonso Ortiz Gomes DAE/UFLA


Prof. Antônio Carlos dos Santos
DAE/UFLA
(Orientador)

**LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL**

Lembrando:

"Sem linguagem comum, os negócios não podem ser
Concluídos"

(Confúcio, 551- 479 A.C.)

Im memmoriám:

A meu Avô Fausto Breda

"Una fábbrica le compagna una cadena, la tira
altro lavori"

(Frase dita por ele no ano de 1960 quando eu
era criança).

Ofereço:

Aos meus pais, Tarcísio e Regina, pequenos
agricultores que inteligentemente, em seus
12 ha de terra, souberam tirar o sustento e
proporcionar condições para que os seus
oito filhos seguissem cursos Universitário.

Dedico:

À minha família: à esposa, Ana Maria,
Aos filhos Diógenes e Fausto que
acompanham esta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradecer a quem? Certamente, se tiver que agradecer à alguém, seriam necessárias algumas folhas, escritas até no verso, para expor todos os sentimentos. Não vou aqui fazer uma relação de nomes e as suas receptivas contribuições porque seria injusto com aqueles que de forma anônima contribuíram com suas críticas e sugestões.

Afinal de contas, escrever este trabalho foi o fruto de várias horas dedicadas ao estudo e exigiu muito esforço, dentro e fora de sala de aula. Este esforço teve que ser redobrado, principalmente após 16 anos ausente do meio universitário, atuando em um ambiente em que se aplicavam conhecimentos tecnológicos. A mudança de racionalidade tecnológica para uma racionalidade administrativa voltada à competitividade de sistemas produtivos e a sua visão como relações contratuais interdependentes exigiu um esforço maior, com a participação de debates, seminários, cursos, congressos, apresentações de seminários, entre outros. Holisticamente falando, é o fruto de cada uma das 24 horas de cada um dos dias que passei no mestrado. Nem todos que contribuíram de forma direta e indireta são referenciados neste trabalho, porém alguns foram de vital importância.

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus por ter iluminado durante a minha vida profissional e acadêmica.

À esposa Ana Maria pelo incentivo e apoio nas horas mais difíceis.

Aos filhos, Diógenes e Fausto, dedico este trabalho. Quem sabe um dia possam brincar com ele, já que, por dedicação e demandas profissionais, em muitos momentos estive ausente e deixei de ser criança com eles.

À equipe da Socioeconomia do Centro de Pesquisa da Pequena Propriedade da EPAGRI de Chapecó, aos Mestres Milton Silvestro, Nelson Cortina e Clóvis Dorigon o meu agradecimento especial pelo apoio.

Em especial ao Eng. Agr. Ms. Márcio Antônio de Mello, atuando como mentor neste trabalho e que tem realizado vários questionamentos ampliando a visão e apoiando nas solicitações.

Aos Professores e Funcionários da Universidade Federal de Lavras pelo apoio prestado nos momentos de dificuldades e principalmente pela conhecimentos transmitidos.

Ao Orientador e amigo, Professor Antônio Carlos dos Santos, que abriu a visão sobre a Nova Economia Institucional e, com sua calma mineira, permitiu que eu realizasse este trabalho e expusesse a criatividade e observações. Este deixou marcas que estou levando para o Sul.

Ao professores Décio Zylbersztajn e Marcos Affonso Ortiz Gomes pelas valiosas contribuições.

Aos colegas e amigos, Leila da Fonseca, Antônio Diogo de Melo, Alceu Richetti, Rogério Caliar, Gil da Fonseca, Joélsio Lazarotto, e suas respectivas famílias, Ivanir Maia, Humberto Minéu, Alessandro, Reginaldo, Rose e Lindomar pela convivência e ajuda mútua. Estes estarão sempre comigo.

Aos colegas do escritório local da EPAGRI São José do Cedro, Jaime Elaine, Elmar, Renato, Dalo e Sirlei, o meu especial reconhecimento.

Agradecimento especial aos colegas, Eng. Agr. Zeno Frasson, Elaine Casalli e Sonia Schimitz, pelo apoio prestado nesta pesquisa.

A EPAGRI, pela liberação para realizar o presente estudo.

A todos os segmentos da cadeia produtiva e organizações pesquisadas que contribuíram com este trabalho.

SUMÁRIO

	Página
RESUMO.....	i
ABSTRACT.....	ii
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 Objetivos.....	8
2.1 Objetivo geral	8
2.1.1 Objetivos específicos.....	8
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
3.1 Cadeia produtiva do leite.....	9
3.2 A visão sistêmica da cadeia produtiva.....	18
3.3 A visão institucional da cadeia produtiva.....	22
3.4 A coordenação da cadeia.....	30
3.5 Economia do custo de transação – ECT.....	39
3.5.1 Pressupostos fundamentais da ECT.....	40
3.5.2 As características das transações.....	44
3.5.3 Contratos de produção.....	46
3.5.4 As transações no agronegócio.....	48
3.5.4.1 Transação entre indústria de insumos e produtor agrícola.....	49
3.5.4.2 Transação entre agricultura e indústria.....	50
3.5.4.3 Transação entre indústria de alimentos e distribuição (atacado e varejo).....	51
3.5.4.4 Transação entre distribuição e consumidor	52
4 METODOLOGIA.....	55
4.1 Tipo de pesquisa.....	55
4.2 Objeto da pesquisa.....	56

	Página
4.2.1 Histórico da região.....	57
4.2.2 Divisão política.....	58
4.2.3 Inserção dos agricultores no mercado.....	60
4.3 Coleta de dados.....	61
4.4 Análise dos dados.....	63
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	64
5.1 Descrição da cadeia produtiva do leite do oeste de Santa Catarina...	64
5.2 Analise das transações.....	71
5.2.1 Transação entre varejista e consumidores.....	73
5.2.1.1 Transação entre indústria rural de pequeno porte e consumidor..	82
5.2.2 Transação entre indústria e distribuição.....	85
5.2.2.1 Fornecimento de queijos à indústria de alimentos congelados.....	97
5.2.2.2 A cooperação entre subsistemas B e D.....	99
5.2.3 Transação entre agricultor e indústria.....	100
5.2.3.1 Associação de agricultores como redutora de custo de transação	136
5.2.4 Transação entre fornecedor de insumos e serviços para o agricultor.....	140
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	152
6.1 Conclusões.....	152
6.2 Recomendações.....	162
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	167

LISTA DE SIGLAS

ACATS	Associação Catarinense de Supermercados
ACIs	Associações Comerciais e Industriais
APACO	Associação dos pequenos agricultores do oeste catarinense
APPCC	Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
CIDASC	Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
CMDR	Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural
CONCRAB	Confederação Nacional de Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil.
COOPEROESTE	Cooperativa Regional de Comercialização do Extremo Oeste Ltda.
CPPP	Centro de Pesquisa para as Pequenas Propriedades
EPAGRI	Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A
FATMA	Fundação de Tecnologia e Meio Ambiente
ICEPA	Instituto de Planejamento e Economia Agrícola de Santa Catarina
ICMS	Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços
IRPP	Indústrias Rurais de Pequeno Porte
MPA	Movimento dos Pequenos Agricultores
MST	Movimento dos Agricultores Sem Terra
OCESC	Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina
ONG	Organização não Governamental
PNMQL	Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite
PRONAF	Programa Nacional da Agricultura Familiar
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SERASA	Centralização dos Serviços dos Bancos
SIE	Serviços de Inspeção Estadual
SIF	Serviços de Inspeção Federal
SIM	Serviços de Inspeção Municipal
SINDILEITE	Sindicato das Indústrias de Laticínios e Derivados de Santa Catarina
SINE	Sistema Nacional de Empregos
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito

RESUMO

BREDA, Nestor Luiz. Coordenação da cadeia produtiva do leite: um estudo de subsistemas no oeste de Santa Catarina. Lavras: UFLA, 2001. 173p. (Dissertação – Mestrado em Administração Rural) ¹

A cadeia produtiva do leite do oeste de Santa Catarina teve grande crescimento nos últimos 20 anos e é uma das principais fontes de renda de grande parcela de agricultores familiares além de possibilitar a instalação de várias indústrias e gerar empregos na região. Entretanto, existem evidências de que não ocorre uma coordenação da cadeia produtiva que a conduza a ser competitiva. A rapidez com que ocorrem as mudanças na cadeia láctea exige ações ajustadas para que cada segmento possa ser competitivo e, de modo coordenado, leve a competitividade a todo o sistema agroindustrial. Este trabalho realiza uma análise da cadeia agroindustrial do leite, em que são descritas as transações, o ambiente institucional e organizacional, analisando as suas interações e verificando como ocorre a coordenação da cadeia. O modelo teórico para análise da coordenação foi considerado o da Economia de Custo de Transação. Foram analisados cinco subsistemas agroindustriais formados por: cooperativa de agricultores, empresa de capital privado, cooperativa de agricultores associados a um empresário do ramo lácteo, cooperativa de assentados da reforma agrária e empresa formada por agricultores familiares. A metodologia utilizada baseou-se na pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso. De modo geral, observou-se que o ambiente organizacional e institucional está influenciando na coordenação da cadeia produtiva, em que onde encontram-se diversos desenhos organizacionais e institucionais. Existe grande dinamismo em toda a cadeia de produção, porém, é na interface agricultor e indústria que está ocorrendo maiores transformações para atender às demandas institucionais legais e de mercado. Constatou-se que existem ações coordenadas individuais, porém, não ocorre uma coordenação de cadeia produtiva como um todo. Diante dos fatos, sugerem-se promover essa melhor coordenação no sentido promover a competitividade sustentável envolvendo os atores do processo.

¹ Professor Orientador – Antônio Carlos dos Santos – UFLA (Orientador)
Márcio Antônio de Mello – EPAGRI (Co-orientador)

ABSTRACT

BREDA, Nestor Luiz. Coordination of the milk productive chain: a study of subsystems in west of Santa Catarina. Lavras: UFLA, 2001. 173p. (Dissertation - Master Degree in Rural Management) ¹

The milk productive chain of the west of Santa Catarina has grown very much in the last 20 years. It is one of the main income sources of a great number of familiar rural producers, allows the installation of many industries and the creation of many jobs in the region. However, there are evidences that there is not a coordination of the productive chain that would conduct it to be competitive. The fast changes in the dairy chain demand an adjustment of actions so that each segment can be competitive and, in a coordinated way, make the whole milk agribusiness chain competitive: This work is an analysis of the milk agribusiness chain, in which the transactions, the institutional and organizational environment are described, analyzing their interactions and verifying how the chain coordination occurs. The theoretical model for the coordination analysis was the Transaction Cost Economy. Five agribusiness subsystems formed by rural producers cooperatives, private capital enterprise, rural producers cooperative associated with a dairy businessman, seateds of land reform, cooperative and enterprise formed by familiar rural producers were analyzed. The methodology that was used was based on the qualitative research, by means of a case study. In general, it was observed that the organizational and institutional environment is influencing in the productive chain coordination, where different organizational and institutional designs are found. There is a great dynamism in the whole productive chain; however, it is in the producer-industry interface that the greatest transformations as to attend the legal institutional and market demands are occurring. It was observed that there are coordinated individual actions, however, there is not a coordination of the whole productive chain. Faced to the facts, we suggest the promotion of a better coordination as to promote the sustainable competitiveness involving the actors of the process.

¹ Adviser Professor: Antônio Carlos dos Santos – UFLA (Major Professor)
Márcio Antônio de Mello - EPAGRI (Co-adviser)

1 INTRODUÇÃO

O atual processo de globalização pressupõem uma nova organização econômica, social e cultural da sociedade. As transformações se colocam a frente de discussões de políticas públicas e de estratégias empresariais. Neste sentido, o estudo das cadeias produtivas envolvendo o agronegócio tem ultrapassado questões meramente econômicas, partindo para questões sociais, culturais, ambientais, organizacionais e institucionais.

A globalização da economia e a modernização da agricultura, aliadas à crescente necessidade e desejos dos consumidores, passou a exigir do agricultor e dos segmentos a montante e a jusante adequações tecnológicas, melhoria dos sistemas de informações e relações mais estreitas para se estabelecer nesse novo contexto. A visão isolada e individualizada da unidade produtiva da lugar a uma abordagem sistêmica (cadeia produtiva) e integrada e nesse sentido as relações ao longo da cadeia produtiva exigem articulações de diversas organizações que interferem no ambiente organizacional e institucional, transformando-a num sistema dinâmico. Este dinamismo propicia o surgimento de conflitos, interesses, cooperações, parcerias e condições para alterações organizacionais e institucionais.

Nesse novo cenário, as instituições, cada vez mais, passam definir o resultado das organizações que atuam ao longo de uma cadeia produtiva de tal forma que a interferência num segmento se propaga por todo o sistema, tornando-o ou não mais competitivo e coordenado. No caso do agricultor familiar, que detinha o poder do saber e fazer, de acordo com as suas tradições, este é chamado a atender as novas demandas de mercado provocadas por um consumidor cada vez mais exigente e informado dos seus direitos. Além disso, a

variabilidade dos desejos dos consumidores permitem, a partir de sua sinalização, a diferenciação de produtos que fazem com que surjam novas marcas, novos processos de produção, valores voltados à origem, à cultura, à preservação ambiental e à inclusão social, entre outros.

A competitividade, nesse novo contexto, passa a ser estabelecida pela capacidade de coordenação¹ das atividades de produção, transformação, distribuição dos produtos por meio de quantidades desejadas, preços aceitáveis e qualidade esperada. Para tal é necessário um ambiente institucional favorável que estimule a busca de conhecimentos tecnológicos, organizacionais e institucionais que gerem confiança, cooperação entre os segmentos produtivos e organizações coordenadoras que reduzem os custos transacionais.

No caso da cadeia produtiva do leite no Brasil, esta passou por grandes transformações após a desregulamentação no início da década de 1990, começando pelo segmento do consumidor, que exige produtos de melhor qualidade, diversidade e praticidade para atender aos seus desejos e necessidades. No segmento do varejo houve concentração das áreas de vendas por meio da entrada de capital externo, incorporações e novas tecnologias de informação, passando a deter as informações do consumidor, aumentando, assim, o seu poder de barganha perante o setor industrial. No segmento industrial também cresce a participação do capital internacional e a perda da hegemonia das cooperativas e aumento da diversificação de produtos. No segmento da produção, grandes transformações ocorreram, com reflexos na

¹ A coordenação da cadeia produtiva, segundo Zylbersztajn (1995), é a ação de vários mecanismos que permitem a suprir as necessidades dos consumidores finais de determinado produto.

renda da atividade e nas relações contratuais com a indústria. O segmento fornecedor de insumos passou a ter importância também como inovador em tecnologias, que são comercializadas embutidas nos seus produtos.

As mudanças institucionais e mercadológicas em andamento exigiram adaptações ao novo sistema com grandes riscos de exclusão para aqueles produtores que não se adaptarem às novas demandas. Por outro lado, passou a crescer a conscientização da necessidade de maior cooperação e reciprocidade o que leva a interdependência entre os segmentos para que todo o sistema seja competitivo.

Em termos regionais, as mudanças organizacionais e institucionais, fruto do processo de globalização, também foram significativas. A região oeste de Santa Catarina, nos últimos 50 anos, constitui um dos maiores e mais competitivos complexos agroindustriais de carnes da América Latina. Esse crescimento baseou-se na agricultura familiar produzindo milho nas pequenas propriedades e criando suínos e aves, aliada à capacidade empreendedora dos empresários e a um ambiente institucional favorável (Mior, 1992). Ao mesmo tempo em que a cadeia produtiva de suínos ganhou competitividade internacional, deixou seqüelas que estão em discussão, como a exclusão de famílias rurais do processo produtivo de suínos, com resultados sociais e ambientais negativos. Aliada à concentração da atividade de suinocultura - passou de 67.000 agricultores, em 1980, para 20.000 em 1995 - a partir dos anos 1980, ocorreram também a redução do subsídio e volume de crédito rural, a exaustão progressiva dos recursos naturais, a redução da rentabilidade dos produtos agrícolas tradicionais (milho, soja, feijão e trigo), a baixa escala de produção e o êxodo rural (principalmente dos jovens). As grandes distâncias da região aos principais centros consumidores reduziram a competitividade dos principais e tradicionais produtos agrícolas da região (Testa et al., 1996).

Diante destes fatos, os agricultores excluídos do sistema agroindustrial de suínos e aves adotaram a cultura do fumo e a produção de leite como alternativas de sobrevivência e reprodução social e econômica (Mello, 1998). A saída dos agricultores do sistema agroindustrial de aves e suínos transformou a região em um campo de experimentação de novos processos de produção e introdução de novas atividades agropecuárias e econômicas, novas formas organizacionais e institucionais que proporcionassem a permanência dos agricultores em suas propriedades. A cadeia produtiva do leite foi a que apresentou maior crescimento nos últimos 15 anos. Entretanto, para Mello (1998), a visão institucional existente na região prioriza a produção especializada, colocando em risco a permanência de muitos agricultores que produzem e comercializam o leite em um sistema de produção diversificada. Esta visão pode levar a ações que causam graves problemas sociais e ambientais, semelhantes aos apresentados pela suinocultura. A produção comercial de leite emergiu da atividade de subsistência e é considerada a principal e regular fonte de renda para 40% dos agricultores. Estes investiram, com recursos oriundos da comercialização do leite e de outros produtos, no melhoramento genético do rebanho, alimentação, sanidade, instalações, equipamentos e implantação de pastagens. O crédito rural praticamente não teve participação no desenvolvimento da atividade. Parte dos equipamentos e das instalações alocadas para a produção de leite são adaptações da atividade de suínos desativada.

As indústrias têm se preocupado em fornecer assistência técnica e financiamento para os agricultores com maior potencial para garantirem a aquisição da matéria-prima de toda a produção. O pagamento pelo produto tem sido mais pela quantidade do que pela qualidade, diferenciando-se o preço para aqueles agricultores que têm maior produção. O pagamento por quantidade foi

um dos fatores que motivaram a formação de alguns grupos, e assim obtiverem preços melhores. Entretanto, os grupos permitiram a profissionalização da atividade e o relacionamento com as indústrias, reduzindo, assim, os custos de transação.

Por outro lado, além dos segmentos que fazem parte da cadeia produtiva, várias organizações públicas (federal, estadual e municipal), organizações de interesse privado, ONGs, entre outras, passaram a interferir na cadeia produtiva do leite na região. Entretanto, há evidências de que a cadeia produtiva do leite no oeste de Santa Catarina não possui uma coordenação que garanta uma competitividade, sendo um dos elementos que colaboram para a exclusão de agricultores familiares. A produção de leite talvez seja a última opção de inclusão de grande número de agricultores com custos baixos de entrada e permanência na atividade (Mello, 1998). A atuação dos atores ocorre de forma isolada, negociando interesses organizacionais ou corporativos individuais, estabelecendo-se conflitos entre os segmentos. Os conflitos conforme afirma Ortega (1998), e a falta de coordenação entre os elos da cadeia produtiva constituem fatores que reduzem a competitividade da cadeia produtiva (Lauschner, 1993; Farina e Zylbersztajn, 1994; Zylbersztajn, 1995; Jank, 1996; Chaddad, Spers e Machado Filho, 1996; Batalha, 1997; Mezzomo, 1997; Claro, 1998; Sugado 1999; Wilkinson, 2000).

A adaptabilidade da cadeia produtiva do leite do oeste de Santa Catarina a essa nova situação foi um dos motivos da escolha do objeto deste trabalho. A importância socioeconômica do leite para a região, especialmente para os agricultores familiares, é muito grande em face desse produto ser a principal fonte de renda. O agronegócio do leite está em fase de crescimento na região, em todo os segmentos, apresentando vários desenhos organizacionais e

institucionais que, interagindo, proporcionam dinâmicas próprias de coordenação e merecem ser estudados.

O conhecimento da cadeia produtiva, as relações contratuais entre os atores e sua relação com o ambiente institucional e ambiente organizacional são fatores relevantes para propor caminhos de desenvolvimento regional que venham a incluir um maior número de agricultores familiares e proporcionar oportunidades de trabalho ao longo de toda a cadeia de produção. O perfeito ajuste dos segmentos por meio de uma coordenação horizontal e vertical constitui um fator que leva a ganhos competitivos à cadeia produtiva.

Neste trabalho foi analisada a cadeia produtiva do leite em toda a sua extensão, iniciando pela interface do consumidor com o varejo e deste com a indústria até o fornecedor de insumos para o agricultor. A análise foi realizada pela ótica da Economia de Custo de Transação, envolvendo os pressupostos comportamentais, os ativos específicos, a frequência, a incerteza, o ambiente institucional e organizacional que interfere na transferência de bens.

A interferência do ambiente institucional nas transações foi analisada em cada uma das suas interfaces e no ambiente organizacional foram identificadas as organizações que interferem na coordenação do sistema. Investiga-se, ainda, a forma como as organizações atuam no ambiente institucional regional no sentido de proporcionar condições para a permanência dos agricultores na atividade de produção leite.

As transações horizontais entre os atores que fazem parte da cadeia produtiva foram identificadas durante a pesquisa, evidenciando-se a existência de uma iniciativa no setor industrial. As transações horizontais entre os agricultores são as mais comuns, apesar de ainda existir resistência devido à predominância do individualismo. As organizações horizontais têm proporcionado a melhoria nos sistemas de comercialização, bem como a simetria

de informações entre os agricultores, reduzindo os custos de coleta do leite e permitindo a inserção daqueles agricultores com produções menores.

No decorrer do trabalho, procura-se descrever as transações de cada segmento; as articulações entre as organizações e estas com o ambiente institucional; como ocorre o fluxo de informações e de produto entre os segmentos, com o objetivo de reduzir os custos de coordenação das transações aliado aos pressupostos comportamentais que, interagindo com as características das transações, conduzem a uma estrutura de governança que pode melhorar ou não a competitividade da cadeia produtiva.

Nas considerações finais são apresentadas algumas conclusões e sugestões, além de perspectivas para novos estudos e/ou pesquisas.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

A presente proposta de estudo tem por objetivo geral fazer uma análise da cadeia agroindustrial do leite no oeste do estado de Santa Catarina procurando verificar a sua estruturação e como se dá o processo de coordenação da mesma.

2.1.1 Objetivos específicos

Identificar os subsistemas predominantes e as transações que ocorrem nas interfaces tecnologicamente diferenciadas da cadeia produtiva do leite.

Identificar o ambiente institucional e organizacional e como este atua nas interfaces da cadeia produtiva do leite.

Verificar como ocorre a coordenação da cadeia produtiva do leite.

Apresentar sugestões para facilitar o processo de coordenação da cadeia no intuito de levá-la a uma posição mais competitiva.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Cadeia produtiva do leite

O leite é produzido em praticamente todas as regiões do mundo e tem importância pelo seu valor na alimentação humana e pela geração de renda. Em alguns países, o leite é uma atividade importante na obtenção de divisas por meio da exportação. A Tabela 1 mostra a evolução, a produção mundial e a produtividade dos animais dos dez principais países produtores.

Como se pode observar nos dados apresentados na tabela, a produção mundial, quantitativamente, é bastante concentrada na União Européia (UE) e nos Estados Unidos (EUA), onde serão produzidos 49% do total previsto para 2001.

TABELA 1. Evolução da produção de leite e da produtividade dos dez principais países produtores, em milhões de litros.

PAÍS/REGIÃO	PRODUÇÃO (1.000 t)		PRODUTIVIDADE (kg/vaca/ano)	
	1996	2001(1)	1996	2001(1)
União Européia	109.903	108.949	5.610	5.955
Estados Unidos	69.857	76.975	7.454	8.376
Índia	33.500	36.400	1.000	1.014
Rússia	35.800	32.000	2.052	2.370
Brasil	19.480	22.800	1.139	1.421
Polônia	11.690	12.000	3.396	3.750
Nova Zelândia	10.405	13.348	3.300	3.984
Ucrânia	16.000	12.000	2.222	2.264
Austrália	8.957	11.621	4.916	5.050
Argentina	8.900	9.500	3.870	3.878
Outros países selecionados	39.739	44.130	1.382	1.593
TOTAL	364.321	378.823	2.816	3.049

Fonte: USDA, ICEPA/SC (2001)- (1) Projeção

Estima-se que a cadeia do leite no Brasil representa, em termos de volume de negócios, US\$11,9 bilhões, gerando interesse dos empreendedores nesta área. O Brasil é o 5º produtor mundial de leite, com produção prevista de 22.800 milhões de litros, embora apresente baixos índices de produtividade por vaca/ano, ou seja, 1.421 litros (ICEPA, 2001). Com relação à produção, aproximadamente 60% dela são fiscalizadas pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF).

O acordo de integração assinado em 26 de março de 1991, em Assunção, entre a Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, criando o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), estabeleceu o livre fluxo de mercadorias entre os países por meio da união alfandegária. Para os produtores brasileiros, o MERCOSUL tem funcionado como ponto de referência, aliado à liberação dos preços do leite, fazendo com que despertasse o fator competitivo, buscando a modernização. A Tabela 2 mostra o crescimento da produção nacional comparada com o dos demais membros do MERCOSUL.

TABELA 2. Produção de leite dos países do MERCOSUL (1000) litros

País	1995	1998	Variação %
Argentina	8.792	9.750	10,89
Brasil	16.985	20.213	19,00
Uruguai	1.295	1.432	10,58
Paraguai	358	352	- 0,02
Total	27.430	31.747	15,57

Fonte: FAO, citado por Bortoleto, 2000

Apesar do volume produzido no Brasil, existe grande variação de produção entre estados (Tabela 3), destacando-se o estado de Goiás, que apresentou maior crescimento no período e ocupa a segunda posição na

produção brasileira. O crescimento da produção brasileira, principalmente no oeste, ocupando espaço até então não tradicional, deve-se ao crescimento do consumo do leite UHT que possibilita o transporte a grandes distâncias.

TABELA 3. Produção de leite dos principais estados brasileiros² e variação de crescimento (1.000 litros).

ESTADOS	1996	2000	Varição %
Minas Gerais	5.600.394	6.465.364	15,44
Goiás	1.879.313	2.317.828	23,33
Rio G. do Sul	1.921.017	2.225.985	15,87
São Paulo	1.848.834	1.863.008	7,66
Paraná	1.380.977	1.600.748	15,91
Santa Catarina	884.785	1.016.676	14,90
Outros estados	4.705.247	5.199.160	10,49
BRASIL	18.220.567	20.688.769	10,60

Fonte: Instituto ICEPA/SC (2001) adaptado pelo autor

² Projeção baseada na taxa de crescimento entre os censos de 1985 e 1995-96.

O controle da política do leite no Brasil pelo governo se iniciou em 1945 e se estendeu até 1991. A partir do início de 1991, houve profundas alterações no setor leiteiro nacional, provocadas sobretudo pela abertura comercial brasileira, pela constituição do Mercosul e pela saída do governo do controle dos preços. Com isso, partiu-se de uma situação em que praticamente só havia competição entre os produtores e as empresas que atuavam dentro de um mesmo estado, passando rapidamente para outra, caracterizada pela competição internacional.

O país se tornou um importante mercado, sobretudo para a Argentina e Uruguai, países do MERCOSUL beneficiados pela inexistência de tarifa de importação, pela proximidade geográfica, pelo grande mercado consumidor e

por algumas deficiências na produção interna. Paralelamente a essas mudanças e, em muitos casos, até por decorrência delas, verificaram-se outras alterações importantes relacionadas ao setor leiteiro: o sistema cooperativo perdeu espaço no setor; poucas empresas multinacionais passaram a dominar o mercado; aumentou a concentração no mercado varejista e o poder de formação de preços das grandes redes de supermercado; surgiram novas regiões de produção no país; os consumidores passaram a ter acesso a novos produtos e, conseqüentemente, a estarem mais informados, tornando-se mais exigentes; cresceu a diversificação de produtos derivados do leite e o mercado do leite “longa-vida” (ICEPA, 2001). Mesmo assim, não houve impedimento para que a produção nacional crescesse, ocorrendo um deslocamento da atividade produtiva para o oeste do Brasil, sobretudo destacando-se o estado de Goiás como segundo produtor, após Minas Gerais.

Em Santa Catarina, a produção de leite é de significativa importância econômica e social. O estado, apesar da pequena área e da topografia acidentada, é o sexto produtor nacional, respondendo por cerca de 5% da produção brasileira. Do leite catarinense, mais de 83% da quantidade produzida e de 82% da quantidade vendida estão em propriedades com menos de 50 hectares. Em 1996, 61 mil produtores venderam leite no estado. Para muitos destes, a atividade leiteira tornou-se a principal alternativa de renda e/ou, pelo menos, a de renda mais garantida e sistemática (ICEPA, 2001).

Segundo o Instituto de Planejamento e Economia Agrícola de Santa Catarina (ICEPA/SC), o fator positivo é que a produção de leite no estado é crescente, decorrente especialmente da melhoria da eficiência dos sistemas produtivos adotados por muitos agricultores que estão sendo submetidos à redução de alternativas de renda, fazendo com que passassem a dar maior importância à produção leiteira. Na produção agropecuária estadual, a produção

de leite em sistemas diversificados tem sido responsável pela manutenção da renda e, conseqüentemente, pela permanência de um contingente significativo de produtores no meio rural.

Na região oeste de Santa Catarina, há predominância de solos pedregosos e rasos e topografia forte ondulada, com pequenas propriedades fundamentadas na agricultura familiar diversificada, representada por aproximadamente 100.000 famílias (Testa et al., 1996).

A produção de leite como atividade de subsistência estava presente em todas as propriedades rurais. A comercialização do leite teve início na década de 1970, no meio oeste. No extremo oeste, a comercialização iniciou no princípio da década de 1980, com a instalação das primeiras indústrias e a participação das cooperativas, possibilitando a comercialização do leite em toda a região.

No região do extremo oeste, no início da década de 1980, o autor deste trabalho, participou das primeiras reuniões com as famílias dos agricultores, quando uma empresa do Rio Grande do Sul motivava os agricultores para que comercializassem o excedente do leite como mais uma opção econômica da propriedade. O homem, além do controle das atividades de lavoura e da criação de suínos, que proporcionavam maior receita monetária, vislumbrava a atividade de bovinocultura como reserva de valor e a comercialização dos animais para abate e não vislumbrava a produção de leite como fonte de renda. Na atividade de produção de leite, principalmente a ordenha, é tarefa predominantemente feminina. As mulheres fazem o queijo e o comercializam. Com a possibilidade de comercializar e na eminência de perder a renda do leite, elas passaram a fazer parte das primeiras reuniões. Nas reuniões sobre a comercialização do leite, a participação feminina era majoritária. No final da reunião, os homens que participavam se desculpavam dizendo: "*esta atividade vai ser da mulher*" "*é o leitinho da mulher*", "*só vim trazer a mulher*". A atividade leiteira foi uma

forma de proporcionar renda à esposa do agricultor e esta ter liberdade de utilizar os recursos obtidos, satisfazendo os “pequenos caprichos”².

Segundo Mello (1998), o leite industrializado na região em 1975 representava 6,7 milhões de litros anuais, correspondendo a 4,2% da produção regional. Já em 1995, a região industrializava 348,1 milhões, representando 71,7% da produção regional em apenas dez anos.

Em 1985, esta região tornou-se a maior bacia leiteira, com uma produção anual de 269 milhões de litros, enquanto a produção total do estado era de 603 milhões de litros. Em 1995, o crescimento da produção comercializada, quando comparada à do ano de 1985, foi de 79,36%, enquanto o crescimento da produção brasileira no mesmo período foi de 36,39%. A produção leiteira da região representa cerca de 2,35% da produção nacional e ocupa 70.577 famílias rurais, das quais 38.179 comercializam para 51 laticínios (Mello, 1998). A atividade se tornou tão importante para a região, que os comerciantes utilizam o dia do pagamento do leite aos agricultores para realização de promoções, tais como troca de cheques, prêmios nas compras, sorteios e créditos com vencimento para o dia do pagamento do leite. Para os comerciantes, segundo as entrevistas realizadas com os presidentes das Associações Comerciais e Industriais (ACIs), o leite tem sido, para os pequenos municípios, a maior fonte de renda que movimenta o comércio local. Isto se deve ao fato de o produto proporcionar margem bruta elevada, de acordo com o sistema de produção predominante na região, baseado a pasto, isto é, praticamente sem uso de ração concentrada.

² Os pequenos caprichos são pequenas aquisições para uso doméstico da família rural e de uso pessoal às quais normalmente os homens não dão importância, como utensílios domésticos, perfumes, decoração, móveis, alimentos, etc.

TABELA 4. Evolução da produção de leite, segundo as mesorregiões de Santa Catarina, entre 1985 e 1995, comparada à do país.

MESORREGIÃO	PRODUÇÃO (1.000 l)		
	1985	1995	(%)
Grande Florianópolis	25.495	28.143	10,39
Norte catarinense	58.669	74.224	26,51
Oeste catarinense	270.493	485.151	79,36
Serrana	47.153	51.276	8,74
Sul catarinense	62.173	81.026	30,31
Vale do Itajaí	139.721	149.598	7,07
Total do estado	603.704	869.419	44,06
BRASIL	12.078.399	16.474.366	36,39

Fonte: Censo IBGE 1985; Censo IBGE 1995/1996 e ICEPA/SC (1997), adaptado de Mello (1998).

O crescimento da produção leiteira no oeste de Santa Catarina é medido pela variação apresentada na Tabela 4. Este crescimento está fundamentado na pequena propriedade rural familiar, cujo número de animais varia de 6 a 10 vacas e a maioria dos alimentos é produzida na propriedade. Este modelo de produção tem potencial para se estabelecer em praticamente todas as propriedades, mantendo o sistema diversificado (Mello, 1998).

Mello (1988) cita que os principais fatores que levaram ao crescimento da produção de leite na região foram: a) o desejo e a eficiência dos agricultores familiares em transformar uma atividade de subsistência em atividade comercial com produtividade semelhante aos maiores e mais competitivos produtores mundiais como a Argentina, Uruguai e Nova Zelândia; b) a grande capilaridade das cooperativas no sistema de coleta do leite, permitindo a sua comercialização por todas as comunidades rurais e c) a união das cooperativas da região em torno da Cooperativa Central Catarinense de Laticínios (CCCL) que, com sua experiência, permitiu a comercialização e o acesso ao mercado. O fato

importante é que o crescimento da produção ocorreu praticamente sem o apoio oficial em termos de crédito rural.

No tocante à indústria, Oliveira (1994) salienta que, até meados de 1970, a indústria de laticínios catarinense era formada por trinta empresas; destas, 23 atuavam, principalmente na fabricação de queijos e no oeste se encontravam três indústrias. A atividade leiteira estava localizada no Vale do Itajaí, próxima aos principais centros consumidores do estado, o que favoreceu o seu desenvolvimento na região, aliada à tradição de mais de sessenta anos das famílias de origem alemã e italiana. No entanto, a partir dos anos 1970, houve perda de espaço para outras regiões do estado.

No ano de 1989, mais três indústrias de capital privado iniciaram as atividades na região. Trata-se dos Laticínios TIROL, com sede em Treze Tílias, que adquiriu uma indústria já instalada em Chapecó; a Laticínios Carlense, que iniciou em Xaxim e está sediada em São Carlos; e a Laticínios Cedrense localizada em São José do Cedro.

Em 1991, a Laticínios Ivoti Ltda., que iniciou as suas atividades no princípio da década de 1980, passou para o controle das cooperativas. A partir desta data, o sistema cooperativo se tornou o maior coletor de leite da região, industrializado pela CCCL.

No ano de 1995, passou a atuar na região a primeira empresa de capital internacional, a Fleischmann e Royal (Rabisco). Ela adquiriu a unidade instalada no oeste, da Gunz Alimentos S.A., empresa tradicional no Vale do Itajaí. A Parmalat, em 1997, se instalou em Capinzal, com uma unidade de resfriamento.

Nove cooperativas do oeste de Santa Catarina, que discordavam da conduta da CCCL, desligaram-se e formaram a Agromilk, com sede em Concórdia. Esta se associou à Batavo, a qual, no final de 1997, associou-se à Parmalat, constituindo a Batávia S.A.

A partir de 1995, outras indústrias passaram a atuar na região, como a Cooperativa Regional de Comercialização do Extremo Oeste Ltda., ligada ao sistema de reforma agrária, e outras de menor porte.

Embora a comercialização do leite informal em Santa Catarina seja baixa (20,8%) quando comparada à do restante do Brasil, tem importância na agroindústria artesanal desenvolvida pelos agricultores familiares. Eles são responsáveis pela produção anual de 13.837 t. de queijos e requeijão e, destes, 8.590 t. são comercializadas por 21.398 agricultores familiares no mercado local (Wilkinson e Mior, 1999). Esta forma de indústria é tradicional, se reveste de importância social na preservação de características culturais e, agora busca se adequar à legislação³ do SIM e SIE.

Várias formas organizacionais estão envolvidas na produção e industrialização do leite, indo desde grandes empresas com capital transnacional a empresas de outras regiões do estado e de estados vizinhos, cooperativas, capital privado regional, cooperativa de assentados e a industrialização artesanal, que buscam a agregação de valores à matéria-prima na região e exportam para outras regiões do Brasil.

A produção de leite, além de ser uma atividade importante para inserção de agricultores familiares, segundo Testa et al. (1996) e Wilkinson (2000), absorve grande quantidade de mão-de-obra; proporciona alto valor agregado pela margem bruta elevada; fácil descentralização de unidades industriais; tem grande alcance social; proporciona o uso de terras marginais para a produção de alimentos e constitui uma atividade ecologicamente limpa. A produção de leite é

³ O SIF permite que os produtos sejam comercializados em todo o Brasil. A Lei 7889/89 transferiu aos estados e municípios a competência de fiscalização. O Serviço de Inspeção Estadual (SIE) permite que o produto seja comercializado dentro da abrangência territorial do estado de Santa Catarina e o Serviço de Inspeção Municipal (SIM) permite a comercialização dentro do território municipal.

única atividade que está emergindo de uma atividade de subsistência e com baixos custos de implantação.

A estratégia adotada pelos grandes grupos econômicos ao adquirirem grande número de indústrias nacionais, concentrando a aquisição da matéria-prima e a comercialização de derivados, parece estar colocando em risco a produção em pequenas quantidades. Entretanto, está deixando em aberto a possibilidade de agricultores criarem alternativas organizacionais e oferecerem produtos com atributos agregados (valores sociais, ecológicos, regionais, culturais e artesanais) para atender a um consumidor que clama por valor diferenciado (Mello, 1998). Entretanto, é necessário ter uma visão sistêmica da cadeia de produção para identificar estas tendências.

3.2 Visão sistêmica da cadeia produtiva

A necessidade de ter uma visão sistêmica do agronegócio surgiu na década de 1930, quando o Brasil entrou na fase de industrialização da agricultura. Esta, até então, era auto-suficiente na forma de produzir e passou a fazer parte de uma dinâmica ligada ao setor industrial, com relações intersetoriais a montante e a jusante à unidade produtiva agrícola (Santana 1994), formando o sistema do *agribusiness* ou agronegócio.

A primeira definição de *agribusiness* partiu de Goldberg e Davis (1957) citado por Zylbersztajn (1995):

“constitui na soma total de operações de produção nas unidades de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção das unidades agrícolas; o armazenamento, processamento e distribuição de produtos agrícolas e itens produzidos por ele”.

As operações entre os segmentos do agronegócio se dão em um ambiente institucional (tradição, cultura, nível de escolaridade, leis, costumes e religiões), realizadas por organizações (associações, federações, cooperativas, empresas, organizações governamentais e outras). Esta é a linha de pensamento norte americana.

A linha de pensamento francesa, também chamada de "*filière*", define o *agribusiness* como uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens, cuja articulação é completamente influenciada pelas possibilidades tecnológicas e definida pela estratégia dos agentes. Estes agentes mantêm relações interdependentes e complementares, determinadas pelas forças de hierarquias.

Tanto a linha da "*filière*" como a americana têm os seguintes pontos em comum: focalizam a seqüência de transformação; apontam a análise de matriz-produto; partem de um produto específico e incluem as instituições como uma variável não neutra e consideram as variáveis tecnológicas ao longo do sistema como importantes (Farina e Zylbersztajn, 1994).

As divergências na linha de pensamento da "*filière*", que se preocupa mais com a questão redistributiva, consideram as variáveis do conceito de organização industrial para explicar o poder de mercado. A literatura francesa pondera as variáveis do paradigma de organização industrial para explicar o poder de mercado. Assim, considera as barreiras de entradas de um lado e o conceitos de dominância de nós estratégicos do sistema do outro, tais como o domínio de rotas tecnológicas e proteção intelectual das tecnologias. Enquanto o enfoque da *filière* se preocupa com a produção, transferência e consumo, o enfoque da *Commodity System Approach* (CSA) destaca a importância do último segmento, o consumidor com o poder de coordenação.

A linha de pensamento francesa permite analisar os sistemas de subsistência, artesanais e industriais. O primeiro está associado aos sistemas de produção auto-suficientes, sem dependência de insumos externos. O segundo está associado a padrões tecnológicos mais elaborados, mas se limita ao atendimento do mercado local. O terceiro está ligado aos sistemas que demandam grandes quantidades de insumos modernos e unem-se a grandes estruturas de industrialização, atendendo aos mercados mais amplos e internacionais (Zylbersztajn, 1995).

Apesar de ambas as vertentes apresentarem pontos convergentes e divergentes, elas são úteis para dar uma visão sistêmica e moderna da agricultura. Em ambos os enfoques, a questão central a ser tratada é a coordenação dos sistemas de cadeias. As duas vertentes tratam o paradigma da integração vertical como forma de coordenação dos sistemas do agronegócio. No entanto, nenhuma delas tem um modelo teórico para explicar as variáveis determinantes de formas alternativas de coordenação, deixando uma lacuna na literatura (Farina e Zylbersztajn, 1994). O preenchimento desta lacuna pode ser realizado pela economia dos custos de transação que será discutida mais adiante.

A análise de cadeias de produção agroindustrial permite uma visão global do sistema, evidenciando a importância de uma maior articulação entre os agentes econômicos privados, o poder público e os desejos e as necessidades dos consumidores dos produtos finais. Os sistemas são abertos e permitem trocas com o meio em que estão inseridos e suas fronteiras mudam ao longo do tempo por de fatores políticos, econômicos e financeiros, tecnológicos, socioculturais, legais e jurídicos (Batalha, 1997).

Na mesma linha de pensamento, Zylbersztajn (1995) salienta que o estudo de cadeias produtivas permite traçar estratégias corporativas, organizar empresas, reconhecer o papel das tecnologias na sua estruturação, coordenar

estudos de integração, analisar políticas (industriais, públicas e comerciais), matrizes de insumo e produto, estratégias de agricultores, associações e firmas.

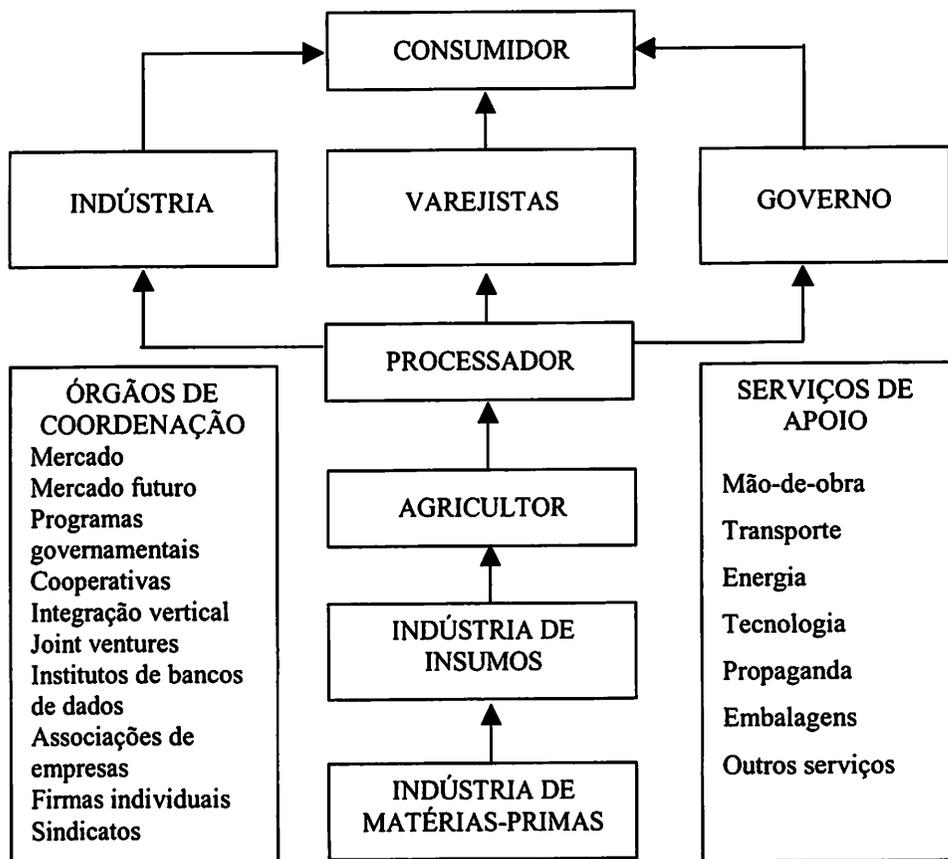


FIGURA 1. Esquematização de um sistema agroindustrial

Fonte: Adaptado de Shelman (1991) citado por Neves e Spers (1996)

Farina e Zylbersztajn (1994) argumentam que as cadeias agroindustriais são nexos de contratos que antecedem a unidade de produção agrícola que permitem a transferência de produtos até o consumidor. Dessa forma, permitem

uma gama de possibilidades de organizações que respondem a fatores ligados a tecnologias, instituições e estratégias que melhor captam as informações dos consumidores (hábitos, gosto e satisfação). Elas são dinâmicas e, conforme as tendências, reorganizam as relações contratuais com o objetivo de torná-las mais competitivas.

Uma visão de como ocorre o fluxo de produtos e serviços em uma cadeia produtiva no agronegócio encontra-se na Figura 1. É possível verificar pelo esquema, que a produção agropecuária, antes de seu planejamento, é precedida de serviços e da produção de insumos, passando pela agricultura, industrialização e distribuição para atender aos desejos e necessidades dos consumidores. Este trajeto é constituído de uma dinâmica própria que agrega serviços e tecnologia e proporciona inúmeras oportunidades de destino do produto agrícola. Por outro lado, deve-se considerar a presença de órgãos de coordenação, representados por organizações e pelos serviços de apoio.

3.3 A visão institucional da cadeia produtiva

Conforme se observa no esquema agroindustrial descrito na Figura 1, organizações têm o poder de coordenar a cadeia produtiva. As organizações (associações, federações, cooperativas, sistemas de informações, entre outros) são constituídas por grupos de indivíduos que julgam que suas ações grupais são mais eficientes que sua ação individual. Elas atuam de maneira coordenada e coletiva, com o objetivo de atender aos seus interesses e desenvolvem ações em um ambiente institucional (cultura, tradições, nível educacional, sistema legal, costumes e crenças), que desenha regras formais e informais que limitam a ação das organizações. O desempenho econômico, social e tecnológico obtido por organizações depende das instituições e sua evolução, que exercem papéis ativos nas mesmas.

Ao se analisar o processo de desenvolvimento econômico sob a ótica da Nova Economia Institucional, entende-se que o ambiente institucional é construído por relações sociais manipuladas pelas forças históricas e culturais. Estas forças sustentam-se em costumes e convenções presentes nos indivíduos, contrapondo o parâmetro econômico neoclássico em que a receptibilidade e a coerência do sistema econômico decorrem de um padrão estável de interações sociais. As interações são dinâmicas e formadas pelas macroinstituições⁴ e as microinstituições que interferem no resultado do desempenho das organizações (Pondé, 1994). Tanto que “falhas institucionais”, que levam ao insucesso, são raízes dos problemas, reconhecidas por organizações semelhantes ao Banco Mundial, que estavam baseadas na visão de que o mercado aberto, o sistema de preços e a menor intervenção do Estado seriam a solução dos problemas, sem considerar a influência das regras e normas que levam ao desempenho eficiente das organizações (Jank, Farina e Galan, 1999).

As microinstituições analisam o processo econômico na dimensão local, envolvendo os agentes e atores circunscritos. Elas surgem por meio de interações humanas para reduzir as incertezas, o que não significa que os resultados sejam os melhores devido à presença da racionalidade limitada dos indivíduos e às características das transações (Pondé, 1994).

As instituições não são neutras, afirmam Pondé (1994) e North (1994), e desempenham papel importante na organização da atividade econômica, estando ligadas ao conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelecem as bases

⁴ As macroinstituições estão nas organizações, regras, normas e “arcabouços institucionais” (inclusive agências públicas, aparatos regulatórios que estimulam ações econômicas, enquanto outras procuram impedir). As microinstituições se referem a arranjos no interior das firmas e mercados (cooperativas, cooperação, racionalidade, padrão de inserção de compradores e de vendedores, vínculos entre empresas, laços de confiança e relações pessoais).

da produção, troca e distribuição de bens. As organizações desenvolvem-se dentro de um ambiente institucional, refletindo as estratégias dos atores que criam as estruturas políticas, sociais, econômicas que buscam maximizar os seus resultados. As instituições são as “regras do jogo” e as organizações são os “jogadores”.

Como as “regras do jogo” correspondem a um conceito estrito das instituições, estas poderão definir as normas e distribuição de incentivo para determinadas ações, punições por atos e omissões. Como as normas reguladoras, elas poderão estimular ou retardar o desenvolvimento de uma determinada atividade econômica (Cunha, 1999).

As instituições reforçam as organizações. Entretanto, também são afetadas por elas (Williamson, 1989a). Dado que as instituições não são neutras, isto é, afetam o desempenho das organizações, estas passam a atuar sobre as instituições (fortalecendo ou desestimulando) para obter resultados de acordo com o seu interesse. Dessa forma, pode-se afirmar que as organizações que nascem dentro de uma instituição cooperativa tendem a delinear uma organização cooperativa e esta passa a intervir nos indivíduos, fortalecendo a instituição. As instituições precedem às organizações, podendo as primeiras ser formais e informais e as formais fortificadas pelas informais. Neste aspecto, a criação de uma organização para defender interesses (formar *lobby*) (Saes, 2000) de cooperativas entre os agricultores (Cunha, 1999) e sindicatos é um forte meio para provocar mudanças institucionais, buscando políticas que facilitem ou dificultem a entrada de novas firmas e mudanças comportamentais entre os segmentos da cadeia produtiva.

Zylbersztajn (2000) salienta que as mudanças organizacionais ocorrem com rapidez e as mudanças institucionais são mais lentas, devido às mudanças

de cunho cultural, costumes e aparato legal que se caracterizam nas diferentes sociedades.

Neste particular, as instituições, para serem eficientes, devem resultar em soluções cooperativas entre os agentes econômicos e incentivar os ganhos de competitividade, favorecendo o desempenho dos mesmos e o crescimento da economia. O ambiente em que ocorrem transações com a presença de atitudes de confiança reduz a incerteza nas operações e constitui um campo mais favorável à realização de negócios (Chaddad, Spers e Machado Filho, 1996).

North (1994) destaca que a eficiência duradoura dos mercados se fundamenta em instituições flexíveis que se adaptem às novas oportunidades, incentivem os indivíduos para a aquisição de conhecimentos e instrução, promovam inovações e estimulem a disposição de correr riscos, implementem a criatividade e reduza a incerteza. Já Wilkinson (1999), na mesma linha de pensamento, salienta que o ambiente institucional favorável à experimentação de novas formas organizacionais se constitui em desafio para desenvolver estratégias diferenciadas de agroindustrialização com a participação dos agricultores familiares, levando-os à criação de novas perspectivas de inclusão no mercado.

Nooteboom (2000) salienta que o sistema educacional e a infra-estrutura de informações afetam as instituições e o modelo mental dos agentes que desenham novas formas de coordenar as atividades econômicas. Conforme a orientação dada aos agentes, pode-se levar ao oportunismo ou à confiança, interesses mútuos (solidariedade e reputação), lealdade, individualismo ou ao coletivismo, consenso ou ao conflito, como estrutura das instituições. Salienta que ações como o coletivismo, a confiança, o consenso e o compromisso entre os agentes levam à formação do capital social, tornando-se redutores de custo de transação.

Santos e Antonialli (1995) salientam que o mercado atual exige que o profissional tenha um senso crítico-criativo em relação aos problemas do setor em que desenvolve suas atividades, seja nos aspectos técnicos, humanos, sociais e políticos, e deve estar suficientemente preparado e capacitado para discernir o grau de importância do desenvolvimento do setor em que trabalha, bem como nos seus inter-relacionamentos com outros setores da economia.

Analisando sob este aspecto, a profissionalização dos agentes interfere no ambiente da transação a partir do momento em que os mesmos passam a conhecer os demais segmentos da cadeia de produção. Neste sentido, as organizações de ensino e de formação profissional passam a ter papel importante na formação deste agentes, para que venham a atuar cooperativamente e atender as demandas do mercado pela simetria da informação.

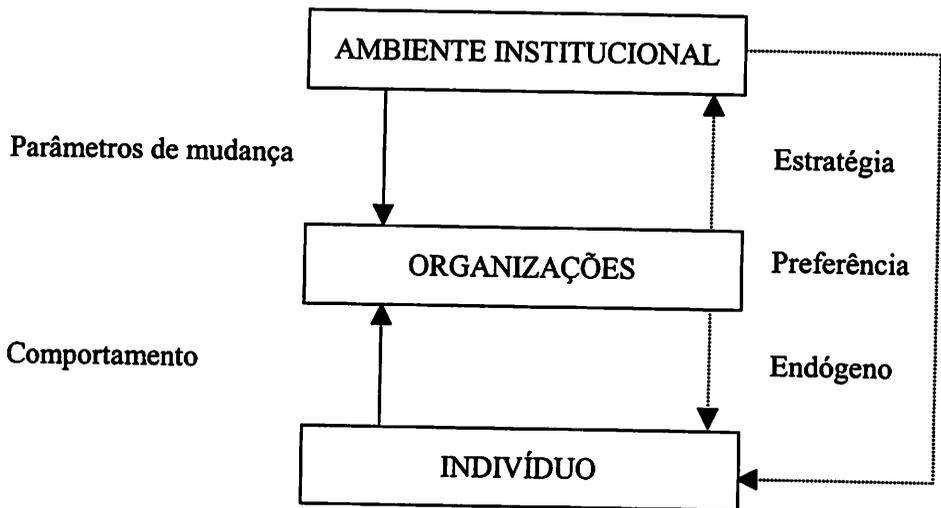


FIGURA 2. Esquema de relações institucionais

Fonte: Williamson (1993), citado por Zylbersztajn (1995)

Pela Figura 2, observa-se que tanto o indivíduo como o ambiente institucional são restrições ou conjunto de oportunidades para o desenvolvimento de organizações. O ambiente institucional define o conjunto de **parâmetros** que determina as formas organizacionais e os indivíduos que influenciam as organizações por meio de ações regidas por **comportamentos**. As ações **estratégicas** adotadas pelas organizações são admitidas como efeito secundário sobre o ambiente institucional e sobre os indivíduos. Uma mudança no ambiente institucional provoca reações nas organizações e nos indivíduos, gerando novos modos de governança.

As mudanças provocadas pelo conhecimento humano na busca de um alimento mais saudável interferem nos indivíduos, que abandonam os velhos hábitos, e nas organizações, que procuram atender aos novos hábitos (Saes, 2000). As leis e as normas ligadas à segurança alimentar e à qualidade dos alimentos exigida pelo consumidor envolvem a realização de transação que proporcione segurança em toda a cadeia de suprimentos. O ambiente mutável, podendo ser induzido ou não, é a principal dificuldade de adaptação das organizações que atuam na cadeia de alimentos.

Neste sentido, Coli (1991) e Oliveira (1994) analisam o ambiente institucional da obrigatoriedade da Inspeção Federal no segmento industrial, implementado no Brasil a partir de 1970, que fez com que várias indústrias lácteas de Santa Catarina optassem por encerrar as suas atividades em lugar de se adequarem às novas regras. Da mesma forma, Prezotto (1999) analisa com profundidade a resistência de grupos de interesse em preservar o ambiente institucional vigente, manifestando-se contra a legislação que permitisse a industrialização e comercialização de produtos de origem animal e vegetal das Indústrias Rurais de Pequeno Porte (IRPP), em Santa Catarina.

No âmbito das microinstituições, encontramos os contratos, que são instituições de ordenamento privado que interligam elos dos sistemas produtivos. Sauvée (1995) afirma que os contratos têm a finalidade de introduzir, nas análises, suposições mais realistas sobre o comportamento dos agentes, tais como a racionalidade limitada e o oportunismo. Os contratos de produção agrícola⁵ permitem combinar uma distribuição de poder sobre os ativos e uma troca de mecanismos específicos que garante ganhos futuros. Os contratos ao longo ao longo da cadeia produtiva facilitam o fluxo de informações a partir do mercado consumidor até o produtor e permitem garantir as características e qualidade dos produtos.

No caso da cadeia láctea, Cunha (1999) salienta que o ambiente institucional na transação entre produtor e indústria é representado pela falta de comprometimento da indústria com os agricultores, do associativismo rural e da articulação e parceria em defesa de interesses comuns. Calegário (1996), estudando as relações contratuais entre os segmentos produtor de leite e indústria em Minas Gerais, salienta a existência de relações conflituosas e ausência de contratos formais que estabeleçam compromissos mútuos devido ao ambiente institucional que não oferece garantias a cadeia produtiva.

Mello (1998) fez uma análise do ambiente institucional que envolve a produção leiteira, argumentando sobre a necessidade de novas formas organizacionais e desenhos institucionais, com a participação de organizações

⁵ Os seguintes autores, entre outros, tratam sobre as relações contratuais entre as indústrias e os agricultores: Sorg (1980), Kageyama (1984), Belato (1985), Paulilo (1990), Mior (1992), Lauschner (1993), Ferreira (1995), Zylbersztajn (1995), Neves (1995), Azevedo (1996), Calegário (1996), Alencar (1997) Mezzomo (1997), Bando (1998) e Hobbs (2000).

públicas e privadas, que levem à inserção dos agricultores na atividade, tornando o espaço rural vivo e dinâmico.

Quanto à interface indústria e distribuidor, Primo (1999) salienta que o ambiente institucional não prima pela colaboração no sentido de potencializar a comercialização. No entanto, o ambiente está mudando para relações mais cooperativas e variáveis, como a qualidade na distribuição e parceria com distribuidores regionais na agilização do atendimento.

Quanto ao ambiente institucional que envolve as relações com os consumidores de produtos láteos, houve mudanças importantes no comportamento e desejos do consumidor, o que afetou todos os segmentos da cadeia láctea. A principal delas refere-se à comercialização do leite fluído UHT, ampliando o mercado regional para o mercado nacional e proporcionando a comoditização do produto, praticidade e preços semelhantes ao consumidor em todo o território nacional.

Entretanto, Mello (1998) cita uma pesquisa realizada em cinco cidades de Santa Catarina pela EMBRAPA/EPAGRI/UFSC/CEPAGRO, no ano de 1997, segundo a qual 62,7% dos consumidores costumam comprar produtos da IRPP, sendo que o queijo mereceu destaque na preferência dos consumidores.

A Lei Federal 7.889/89, que transfere aos estados e municípios a competência da inspeção sanitária de produtos de origem animal, permitiu a aprovação da Lei Estadual 10.610/97 e leis municipais que dispõem “*sobre as normas sanitárias para a elaboração e comercialização de produtos artesanais comestíveis de origem animal e vegetal*” no estado de Santa Catarina e municípios. Estas permitem a verticalização na cadeia produtiva do leite de IRPP, abrem espaço para o surgimento de organizações individuais e grupais, aliando tradição e transformação do leite em produto diferenciado, atendendo aos mercados regional e local. Santos, Carvalho e Lima (1998) salientam que

haverá maior fiscalização no mercado informal e o crescimento de pequenas empresas voltadas ao mercado de nichos.

Na interface da produção do leite e indústria, a aplicação da Portaria nº 56⁶ interferirá profundamente na atividade leiteira no Brasil e exigirá dos produtores e das indústrias adequações tecnológicas, organizacionais e investimentos em ativos para se adequarem às novas demandas do ambiente institucional legal.

O ambiente institucional é um fator com peculiaridades que fogem aos olhos do especialista e que limitam a escolha racional e maximizadora do indivíduo. A presença de instituições na dinâmica da cadeia produtiva exige atuação multidisciplinar para a compreensão do seu todo e ação em conjunto, com o intuito de buscar um modelo de coordenação que minimize os custos de produção, transação e distribuição a curto, médio e longo prazo, proporcionando sustentabilidade social, econômica e ambiental. Portanto, a escolha de um mecanismo de coordenação não pode ser entendida como um caminho puramente determinístico e com bases somente nos custos⁷, mas sim o resultado de um processo de escolha dos agentes (Sauvée, 1995).

3.4 Coordenação da cadeia

A visão moderna do agronegócio com as inter-relações entre os segmentos e suas formas de coordenação é fundamental para a compreensão de cada um dos segmentos e seu dinamismo. É fundamental que todos os atores da cadeia produtiva se conheçam, saibam como atuam, identifiquem as suas

⁶ No momento da pesquisa para este estudo, a Portaria estava sob consulta pública.

⁷ Sauvée (1995) salienta que na coordenação vertical, por contratos ou governança híbrida, não estão presentes somente os benefícios econômicos, mas também a lealdade, confiança e comprometimento, que explicam perfeitamente o comportamento dos agentes, mas não se ajustam facilmente aos aspectos econômicos da transação.

deficiências e procurem saná-las em conjunto para maximizar dividendos econômicos, sociais e ambientais. Principalmente para o agricultor familiar, o entendimento da cadeia produtiva amplia a sua visão no “*pensar grande*”, definindo que o problema ultrapassa os limites da propriedade (Lauschner, 1993).

Farina e Zylbersztajn (1994) e Wood e Zuffo (1998) salientam que a concorrência não ocorre mais entre firmas, mas entre sistemas agroindustriais comparados, os quais podem ser de abrangência local, nacional e mundial. Batalha (1997) afirma que todos os segmentos de uma cadeia agroindustrial devem ser eficientes, para que todo o sistema seja competitivo. Assim sendo, a coordenação do sistema agroindustrial passa a definir o rumo da cadeia e de todos os segmentos que dela dependem, proporcionando ganhos ou perdas.

Batalha (1997) afirma que a coordenação dos diversos atores por meio de mecanismos que permitam o fluxo dos produtos é preconizada tanto no sistema francês como no americano. Salienta, ainda, que nos últimos anos tem se tornado claro que a competitividade do agronegócio nacional somente poderá ser construída em bases sustentáveis, com a adoção de mecanismos que estimulem um comportamento mais cooperativo entre os atores de uma cadeia e entre esses e os poderes governamentais. Uma boa coordenação está aliada a estratégias individuais, à provisão de bens públicos ou privados, cooperações na área tecnológica, envolvendo ações cooperativas entre rivais, fornecedores, distribuidores, institutos de pesquisa públicos e privados com o objetivo de mudar as regras do jogo por meio da coordenação vertical, entre os segmentos, e horizontal, entre as organizações.

A primeira questão que surge quando se discute coordenação é: o que é coordenar uma cadeia de produção? Zylbersztajn (1995: p. 131) define:

“como resultado da ação de distintos mecanismos que permitem suprir as necessidades dos consumidores finais”.

Para tal, exigem-se processos que determinam o que pode ser feito, como elas podem ser realizadas, quem deve fazer o quê e para quem. A coordenação de uma cadeia produtiva envolve a integração de vários segmentos produtivos e de apoio, por meio de relações interorganizacionais aliadas ao ambiente institucional de onde fluem produtos e, com eles, informações que levam ao ganho competitivo.

A coordenação de cadeias produtivas normalmente está ausente nos trabalhos sobre a concorrência e competitividade, talvez pelo fato de serem as suas dimensões de caráter qualitativo, e seus indicadores de difícil definição. No entanto, isto é possível pela análise dos atributos da transação entre as etapas do processo produtivo com a sua estrutura de governança (Jank, Farina e Galan, 1999) e o envolvimento do ambiente institucional, que pode ser representado por elementos de autoridade, normas de reciprocidade, compromisso mútuo, cooperação e estruturas para gestão de informações por meio de relações sociais que delimitam a atuação dos agentes da cadeia produtiva (Pondé, 1994 e Sauvée, 1995).

A coordenação de sistemas produtivos não é uma característica intrínseca, mas sim o resultado de uma construção entre os agentes econômicos e tem a finalidade de conduzir uma determinada transação por meio de estruturas de governança.

As estruturas de governança⁸ têm a finalidade de governar a transação e esta pode ocorrer por meio do mercado, híbrida e hierárquica. (Zylbersztajn, 1995). A governança tipo híbrida envolve contratos complexos com arranjo parcial de ativos e cria certa dependência bilateral entre os agentes.

Zylbersztajn (1995: 175) afirma que existem duas dimensões para lidar com a coordenação do agronegócio:

“A primeira são os modos de governança resultante das características das transações e o segundo são as características de governança resultantes do ambiente organizacional e institucional. Ambas interagem dando a forma final do modo de governança do sistema de agronegócio”.

Assim sendo, no sistema do agronegócio, com a crescente participação dos consumidores como tomadores de decisão, a mudança do papel do estado (Zylbersztajn, 1995), a crescente importância da segurança alimentar (Toledo, Batalha e Amaral, 2000:p.93; Hobbs, 1998), aliados a atributos dos produtos com qualidades específicas (Sauvé, 1995), passam a ter cada vez mais relevância para a integração vertical completa, ou coordenação vertical

⁸ Para Williamson (1994), as “estruturas de governança” surgem para economizar custos de transação. É o meio pelo qual regras são realizadas em uma relação em que um potencial conflito ameaça, desfaz ou transtorna oportunidades de ganhos mútuos. Descreve três formas alternativas de governança: **governança via mercado** - se dá basicamente por meio de sistema preço e a identidade dos atores não tem muita importância para a transação; **governança hierárquica** - ocorre quando a firma internaliza todos os segmentos da atividade que vêm a jusante ou a montante de sua atividade principal; é também chamada de integração vertical; **governança híbrida ou mista** - é aquela que envolve contratos complexos, relações de longo prazo, arranjos de propriedade parcial de ativos, co-produção, comércio recíproco, contratos de distribuição, alianças estratégicas, joint-ventures, franquias, licenciamentos, contratos de compra e venda a longo prazo, etc. Casarotto Filho e Pires (1998) citam rede de empresas, consórcio de pequenas empresas e a produção compartilhada como formas de governança muito utilizada na Itália.

contratual, para coordenar a produção de alimentos que proporcionem ao consumidor os atributos desejados.

Zylbersztajn (1995) aponta os seguintes condicionantes da coordenação: a) ela não ocorre somente pelo sistema de preço; b) existe a presença das instituições como forte indutores; c) a competitividade de sistemas de agronegócio pode ser tratada como eficiência de sistemas comparados, além dos custos; d) devem ser levados em consideração o aspecto distributivo e a estrutura predominante de mercado de produtos agrícolas que exigem mecanismos para controlar a instabilidade da renda agrícola.

Bortoleto (2000), analisando o setor lácteo do MERCOSUL, salienta que praticamente não ocorrem parcerias entre o setor público e privado e entre os segmentos, no sentido de criarem entidades representativas fortes. No entanto, existem iniciativas de algumas organizações que estão buscando parcerias porque acreditam na competitividade do leite brasileiro. Cita, como bom exemplo, o Centro de Excelência em Laticínios (CEL) construído em Lavras - Minas Gerais, em parceria com organizações públicas e privadas, que permitem atuar na transferência de conhecimentos tecnológicos e gerenciais e atender às mais diversas demandas de um setor altamente heterogêneo. As parcerias, tanto horizontais como verticais, visam à cooperação entre segmentos na contratação de pesquisa, serviços de assistência técnica e outras formas que fazem com que a cadeia produtiva busque competitividade sistêmica, que inclui a disponibilidade de bens públicos e as articulações de ações cooperativas entre os rivais, fornecedores, distribuidores. Significa mudar as regras do jogo competitivo a seu favor ou mesmo do ambiente institucional.

As alternâncias de conflito e cooperação nas cadeias agropecuárias constituem a regra no agronegócio devido às assimetrias, idiosincrasia e poder de barganha com que cada agente procura maximizar o seu resultado.

Analisando os conflitos que ocorrem entre o segmento agricultor e indústria, Ortega (1998) salienta a existência de agentes “*tão integrados*” e, ao mesmo tempo, “*tão diferenciados*”, como são os agricultores e as agroindústrias, que requerem uma coordenação entre as distintas fases do processo produtivo. A coordenação deve levar a uma autêntica “*concertação*” com a mediatização dos conflitos por meio de organizações próprias no interior da cadeia produtiva, o que ele denominou de “*interprofissão*”⁹.

Bortoleto (2000) salienta que, como acontece em alguns países do primeiro mundo, cabe cada vez mais aos órgãos governamentais e não governamentais de desenvolvimento apoiar as pequenas e médias empresas do setor lácteo, com ações efetivas para alavancar os setores que não conseguem fazê-lo sozinho.

Analisando neste sentido, os agricultores familiares e as indústrias da região que não possuem a estrutura necessária para atender à demanda do mercado competitivo precisam de apoio das organizações públicas, não governamentais, privadas e do ambiente institucional favorável à adequação. Portanto, a competitividade de um subsistema, ou da cadeia produtiva de uma região, é o resultado de ações coordenadas, cooperativas e articuladas de vários atores da sociedade.

Megido (2000) salienta que as informações no agronegócio estão voltadas ao segmento de insumos para o agricultor, realizando-se por diversas

⁹ Ortega buscou na França, onde o termo *profession agricole* é utilizado para denominar o conjunto formado por sindicatos, cooperativas, caixas de crédito, órgão governamentais, câmaras agrárias e associações diversas que articulam os interesses gerais dos agricultores. A *interprofissão* seria as corporações que congregam as organizações da mesma cadeia produtiva. A formação de unidades de interprofissões se deve às peculiaridades pelas quais se desenvolve a atividade produtiva agrária e que influem na articulação dos interesses agrários à medida que cada agricultor atua como gestor de sua atividade preservando a sua atitude individualista.

formas¹⁰. O autor salienta que o processo de informações sobre os produtos do agricultor para o consumidor ainda é fraco, quando comparado, por exemplo, ao que acontece nos Estados Unidos e na Europa. Salienta que o processo de comunicação entre o produtor e o consumidor ocorre quando se entrega o valor real do produto, isto é, adicionando-se valores aos bens fornecidos aos consumidores.

Portanto, o sistema de informação deve estar presente com objetivo de captar informações oriundas do consumidor, mas também entre os segmentos que fazem parte da cadeia (Figueiredo e Zambom, 1998).

Wilkinson (1999) discute a “Teoria das Convenções”¹¹, que qualifica os produtos agroindustriais pela construção social da qualidade, originada da coordenação dos atores em redes que desenvolvem relacionamentos baseados na confiança e legitimam os produtos em qualidade específica, como as rotuladas de “*appellation d’origine contrôlée*” (AOC), que são considerados ativos específicos que fogem da relação de preço.

Os fatores não econômicos que envolvem a transação são as regras formais estabelecidas e informais que estão institucionalizadas pelos agentes, como cooperação, confiança, solidariedade, laços de famílias, reputação, ideologia, entre outros que interferem na tomada de decisão dos agentes.

¹⁰ As metodologias utilizadas para divulgação de insumos e equipamentos agropecuários são os dias de campo, participação em encontros, excursões, feiras, exposições, demonstrações técnicas, reuniões técnicas, palestras técnicas com depoimentos, concurso de produtividade, demonstração de resultados, visitas aos líderes ou clientes mais importantes. Os canais utilizados são mala direta, rádio, televisão, jornais e, mais recentemente, a internet.

¹¹ Teoria francesa de envolvimento fortemente multidisciplinar, cuja orientação metodológica de análise do sistema agroalimentar tem como ponto de partida o ator e pelo qual são estabelecidas as qualificações dos produtos. As instituições que surgem dentro do processo de coordenação dos atores passam a ter forte influência.

Os segmentos de um sistema de agronegócio não têm somente a função de produzir produtos físicos. São também receptores, geradores e difusores de informações que são transmitidas junto com os seus produtos. Além de eficiente sistema de distribuição de produtos, é imprescindível que o sistema de informações comunique-se com o consumidor reduzindo a incerteza e proporcionando confiança. O mesmo deve ocorrer entre os atores participantes a montante do consumidor ao obterem informações simétricas como minimizadoras de ações oportunistas, de conflitos de difícil solução e de desconfianças para tornar a cadeia produtiva competitiva.

A Figura 3 mostra os segmentos de uma cadeia de produção. Para o sistema ser eficiente, é necessário que as informações fluam internamente em cada segmento. Para demonstrar que é eficiente, deve ser comparado com outros sistemas. As informações internas envolvem o monitoramento dos produtos. Por outro lado, ocorre entre os segmentos um fluxo de produtos, serviços e informações embutidas nos produtos com o objetivo de informar o consumidor. Este, adquirindo o produto, reverte em fluxos monetários para a remuneração de cada segmento da cadeia de produção. Por outro lado, também ocorre, como pode ser observado na parte superior da Figura, o fluxo de informações que possibilita a cada segmento monitorar a necessidade dos consumidores ou captar as mudanças ambientais que ocorrem no sistema e se adaptar a ele.

Com base no enfoque da Nova Economia Institucional, a eficiência de um sistema produtivo pode ser entendida como a habilidade que os diferentes sistemas do agronegócio têm para absorver um choque externo ou uma simples mudança ambiental e se reorganizarem com o objetivo de reencontrar uma forma eficiente de produção. Dentro deste complexo sistema, mercados, hierarquias e contratos coexistem, demandando a estrutura da coordenação com a participação de organizações públicas e privadas. O balanceamento entre

organizações públicas e privadas dependerá do efeito redistributivo dos impactos externos, principalmente quando o sistema de mercado não funciona. O ambiente institucional passa a ser relevante dentro do agronegócio, principalmente para o desenho de organizações (cooperativas, associações, networks) construídas externamente às firmas e voltadas para a adaptação ao choque externo (Zylbersztajn, 1995).

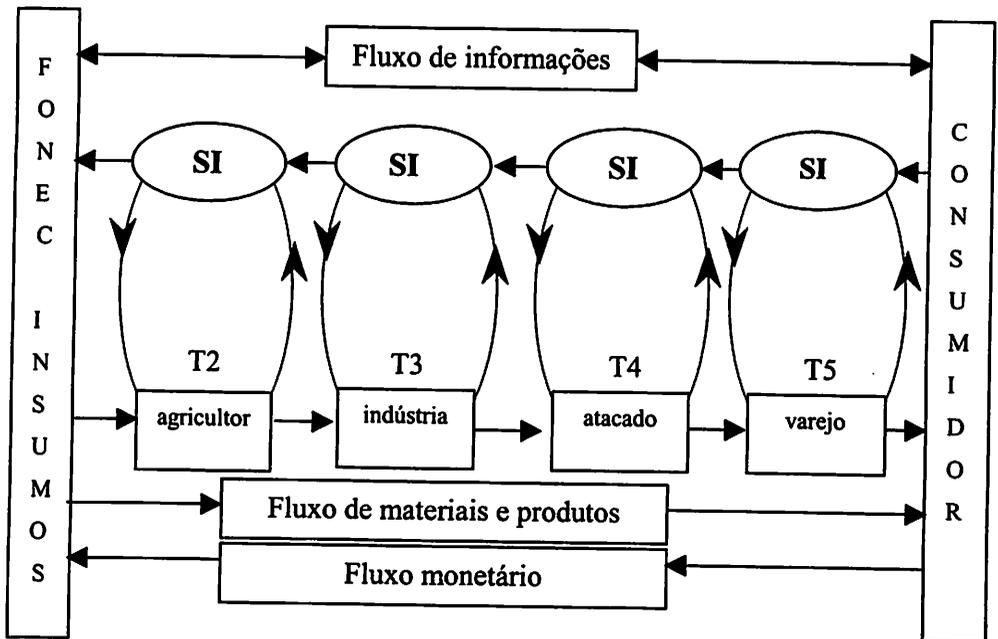


FIGURA 3. Fluxo de matéria-prima e informações ao longo do agronegócio

Fonte: Figueiredo e Zambom (1998), adaptado pelo autor

Sugano (1999) salienta que um modelo de governança bem ajustado ao ambiente institucional e organizacional permitirá o fluxo de informações de tal velocidade a todo sistema, resultando em alta capacidade adaptativa cujo prêmio será medido pelo ganho competitivo.

Pelo exposto, pode-se entender a coordenação como distintos mecanismos que permitem suprir as necessidades dos consumidores finais e distribuir incentivos ao longo da cadeia de produção, o que se dá por meio de mecanismos contratuais inseridos em um ambiente institucional em constantes mudanças provocadas por choques externos. Para a sua adaptação, exige relações cooperativas entre os segmentos da cadeia, baseadas em contínuo e simétrico fluxo de informações, podendo haver a participação de organizações públicas ou de interesse privado. Merecem atenção aqueles subsistemas ou segmentos que não conseguem fazer sozinhos a adaptação, necessitando apoio de organizações de interesse coletivo.

3.5 Economia do Custo de Transação – ECT

A Economia de Custos de Transação¹² é uma ferramenta para o estudo da organização de sistemas agroindustriais, podendo ser aplicada, independentemente do sistema ser complexo ou simples, interno ou externo à firma. Ela tem como objetivo fundamental estudar os custos relacionados à transação como modos alternativos de organização da produção dentro de um ambiente institucional em que a unidade básica é a transação.

¹²Segundo Williamson, são os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações, que resultam quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico”. Portanto, são os custos de coletar as informações antes da confecção dos contratos e os custos de controlar as informações.

A transação é a operação em que são trocados os direitos de propriedade.¹³ Para North (1994), os custos de transação são aqueles que estão presentes nas operações dentro de um sistema econômico. Quanto menor a presença das instituições que têm o poder de normalizar o sistema econômico e se adaptar a novas situações, maiores serão os custos de transação envolvidos.

Segundo Azevedo (1996), “o principal problema econômico” é a adaptação que se torna um grande desafio para a teoria econômica, por ser de difícil observação e medição. A adaptação pode ser por meio do sistema de preço, sem a interferência institucional. A adaptação ao novo ambiente da transação exige a ação institucional, que pode ser representada por contratos com as condições para a adaptabilidade. Portanto, é necessária a cooperação entre as organizações para que a adaptação ocorra. Neste sentido, as formas híbridas de governança procuram manter a autonomia das partes, mas não garantem os incentivos.

3.5.1 Pressupostos fundamentais da ECT

A ECT, segundo Williamson (1989a), não descaracteriza a existência de custos relacionados à elaboração de produtos, porém, salienta a existência de custos na condução de contratos entre firmas. No sistema econômico atual, em que cada vez mais estão presentes as transações que se caracterizam pela

¹³Direitos de propriedades são explanados por Zylbersztajn (1995), que analisa o assunto baseado em Demsetz. Esse direito referem-se à posse de um bem, com a possibilidade de interferir na natureza, forma e conteúdo desse bem. Os estudos de direitos de propriedade têm importância fundamental para ECT, visto que todas as transações presentes no mercado se realizam com a transferência de direitos de propriedade entre os atores. Ricketts (1987), citado por Zylbersztajn (1995), afirma que “*Não são os bens em si que dão satisfação, mas aquilo que as pessoas podem fazer com tais bens é que realmente importa*”.

impessoalidade, os contratos coordenados pelas firmas passam a ter importância, além daqueles efetuados via mercado. Este é o primeiro pressuposto básico.

O segundo pressuposto é o de que as transações ocorrem em um ambiente institucional estruturado, formado pela ausência de neutralidade. A ausência de neutralidade interfere nos custos de transação, afetando o processo de transferência de direitos de propriedade, exigindo mecanismos reais de controle para operar.

O mesmo autor salienta a existência de dois pressupostos comportamentais inerentes ao indivíduo tomador de decisões e que interferem na ECT: a racionalidade limitada e o oportunismo.

A **racionalidade limitada** advém do fato de as informações existentes não serem acessíveis para uma das partes da transação ou apresentarem custos elevados para obtê-las, incrementando os custos da transação. Este pressuposto coloca o limite da competência cognitiva do tomador de decisões para maximizar suas ações diante da impossibilidade de prever todas as possíveis variáveis ou mudanças institucionais que levam a contratos imperfeitos (Zylbersztajn, 1995). Os atores econômicos são “*intencionalmente racionais, só de forma limitada*”, segundo Simon (1961), citado por Williamson (1989a), que se refere ao comportamento que pretende ser racional, mas o é, somente de forma limitada. A limitação da racionalidade se deve à capacidade do indivíduo de receber, estocar e recuperar e processar as informações e estabelecer a capacidade cognitiva que leva a contratos incompletos numa transação.

A assimetria da informação se origina do desconhecimento, por uma das partes, de alguma particularidade da transação, pela idiosincrasia da informação ou, ainda, pelos elevados custos em obter a informação, levando a falhas de mercados. A presença do oportunismo pode levar a conflitos e dissolução de negociações, com custos para ambas as partes para se ajustarem à nova posição.

Os mecanismos mais eficazes para reduzir custos de transação entre os agentes, utilizando uma forma eficiente de comunicação (Williamson, 1989a), são a redução das diferenças cognitivas e o estabelecimento de metas comuns sobre os bens transacionados (Nooteboom, 2000).

Este aspecto é analisado por Machado da Silva e Fonseca (1993), para quem o isomorfismo informacional é um mecanismo que pode facilitar a transação interorganizacional, favorecendo o seu funcionamento por meio da incorporação de regras socialmente aceitas e compartilhadas, podendo criar maiores possibilidades de expansão do negócio, adoção de inovações e redução da incerteza da negociação pelo maior controle do ambiente.

Em relação ao oportunismo, segundo Williamson (1989b: 57), “*é busca do auto interesse com avidéz*”. Seriam as falsas promessas, mentiras, enganar, ocultar e distorcer informações que levam ao auto-interesse com “*avidéz*” (Williamson, 1985) citado por Zylbersztajn (1995). O oportunismo pode ser *ex-ante*, quando o agente se utiliza da esperteza antes de realizar a transação, e *ex-post*, quando esse comportamento se dá após a realização da transação.

Os indivíduos não são necessariamente oportunistas em todas as situações, mas podem vir a ser, especialmente em momentos em que ocorre assimetria de informações e, eventualmente, quando da apropriação de quase-renda. Basta que um componente da organização tenha a possibilidade de agir de modo oportunístico, em algum momento, para advirem custos relacionados ao monitoramento ou inclusão de salvaguardas que elevam os custos de transação. Estando presente a racionalidade limitada, pressupõe-se que os contratos são incompletos. Estas questões não se tornariam problemas se não houvesse a presença do oportunismo nas transações (Williamson, 1989b).

Realizando uma discussão crítica do oportunismo no sistema cooperativo, Amodeo (1999) ressalta que, em situações em que as organizações

estão direcionadas para que os seus membros adotem comportamento cooperativo, podem estar presentes atitudes ou indivíduos oportunistas, levando ao fracasso as organizações. Para que estas atitudes sejam inibidas ou evitadas, são necessários arranjos organizacionais estabelecidos por contratos, dentro de normas cooperativas.

Para Zylbersztajn (1995), deve-se também considerar certas características de contratos ligadas à tradição, à confiança, a relações familiares, às ideologias e aos ambientes sociais coercitivos das ações representadas por atitudes oportunistas. Nootboom (2000) acrescenta a lealdade, compromisso e reputação entre os agentes que realizam a transação como redutoras de custos de transação, melhorando a alocação de recursos para a atividade produtiva.

Noorderhaven (1996), discutindo a dicotomia existente entre oportunismo e confiança nas transações, conclui que estes se estabelecem e se manifestam com a presença de ativos específicos. Já Nootboom (2000) estabelece que a exaltação do oportunismo é perigosa ao colocar em evidência e se sobrepôr à confiança entre as organizações e facilita as inovações tecnológicas, institucionais e organizacionais. Amodeo (1999) salienta que a confiança é construída por meio de relações recorrentes e formas de monitoramento conhecidas por ambos os atores.

A presença do oportunismo e da racionalidade limitada nos indivíduos leva os agentes da transação a delimitar a transação por meio de instituições chamadas de contratos. Os desenhos contratuais emergem para a busca de ganhos competitivos das firmas, em função do ambiente institucional em que estão inseridas e relacionadas aos pressupostos comportamentais dos agentes.

Para a análise do custo de transação, o foco central é analisar a transação e como ocorre a transferência dos direitos de propriedade entre os agentes (Williamson, 1989a). Nesse sentido, é necessário conhecer as suas dimensões.

3.5.2 As características das transações

Williamson (1989b) define três características com base nas quais os propósitos dos custos de transação são definidos, a saber: a) a especificidade dos ativos; b) o grau e o tipo de incerteza; c) a frequência com que a transação ocorre.

a) **A especificidade dos ativos:** envolve investimentos que são específicos para uma determinada atividade e define o quanto é difícil e custosa a sua realocação no caso de um rompimento contratual entre as partes. A especificidade de ativos é um forte indutor de governança; quanto maior a especificidade, maior é dependência bilateral dos agentes, implicando em uma estrutura organizacional mais apropriada, para evitar situações de oportunismo, computando-se custos adicionais de negociação e arbitramento. A presença dos ativos específicos é a razão da existência da empresa.

A especificidade dos ativos pode ser de seis tipos: **especificidade de ativos locais:** relacionada à proximidade física dos ativos envolvidos e imobilizados que envolve decisão *ex-ante* para reduzir custos relacionados ao transporte, armazenagem e gerenciamento, levando a uma relação estreita de dependência; **especificidade de ativos físicos:** envolve a aquisição de máquinas e equipamentos específicos, realizada por ambas ou por uma das partes envolvidas na transação, cujos valores para uso alternativo são menores; **especificidade de ativos humanos:** são os investimentos realizados na capacitação humana por meio de cursos formais ou de *learnig-by-doing* (aprender fazendo); **especificidade de ativos dedicados:** são investimentos realizados por um vendedor ou fabricante, que não o faria se não tivesse a possibilidade de fornecer uma determinada quantidade de produto para um cliente específico; **especificidade de ativos relacionada à marca:** constitui o montante de recursos que são investidos em uma marca e os riscos quando se faz

uso dela; **especificidade de ativos temporais**: está ligada à ausência de formas de separar alguns fatores tecnológicos dos produtos envolvidos em uma transação (como exemplo a perecibilidade dos produtos agropecuários).

A especificidade dos ativos assume várias formas (Williamson, 1989b), que podem ser a convenção da qualidade (Wilkinson, 1999), denominação de origem, os aspectos culturais, entre outros. São ativos regulamentados pela participação dos atores; são intransferíveis e fogem da relação de preço.

A ampliação da especificidade dos ativos conduz ao desenvolvimento de salvaguardas contratuais, reduzindo o oportunismo e/ou a racionalidade limitada, permitindo a redução dos custos de transação e o ajuste de transações a novas circunstâncias. A empresa pode internalizar a atividade se o custos de elaboração e controle de contratos forem altos (Pondé, 1994).

b) **A incerteza**: Williamson (1989b) faz distinção entre risco e incerteza. Enquanto o primeiro é possível de determinar estatisticamente, o segundo advém do comportamento estratégico do indivíduo e é difícil de determinar. A incerteza se refere aos distúrbios exógenos, não controláveis, os quais afetam as transações e estão implícitos na racionalidade limitada dos tomadores de decisão. A incerteza está ligada a um maior ou menor grau de confiança entre os agentes na sua capacidade de antecipar eventos futuros. Segundo Pondé (1994), nas relações contratuais encontramos a incerteza comportamental representada pelo oportunismo e a incerteza oriunda da diversidade cognitiva. A incerteza nas transações ocorre quando estão presentes os contratos incompletos e ativos específicos.

c) **A freqüência**: a freqüência com que ocorre a transação define a complexidade contratual. Quanto maior for a freqüência em uma transação, maior será a possibilidade de surgirem mecanismos complexos de organização como a cooperação, lealdade e confiança. No sentido de preservar ganhos

futuros, menores serão as atitudes oportunistas dos agentes, preservando os contratos. Caso ocorram atitudes oportunistas, poderá advir redução de ganhos pela interrupção da transação.

3.5.3 Contratos de produção

Os contratos são instituições de ordenamento privado que interligam elos dos sistemas produtivos e é neste ponto que ocorre a transferência dos direitos de propriedade. Estes contratos podem variar quanto a sua complexidade, podendo ser simples e formais, nos quais os laços de amizade podem estabelecer relações duradouras.

Williamson (1989b) salienta que sem o oportunismo e especificidade de ativos, o mundo dos contratos ficaria amplamente simplificado. Os contratos, quando referenciados pelos juristas, estão voltados à justiça, enquanto a visão dos economistas e administradores está voltada para a eficiência econômica.

Zylbersztajn (1995) cita que os contratos possuem as seguintes características: **são incompletos** – devido à racionalidade limitada e às modificações ambientais e ambigüidades durante a sua vigência; **duração dos contratos**: têm um tempo de duração; e **arbitramento**: pela sua incompletude, sempre permanecem lacunas que tornam inevitável a criação de instituições de arbitramento para dar continuidade.

Existe uma grande variedade de arranjos contratuais que, de acordo com a ECT, seguem os diferentes atributos das transações. O atributo destacado por Macneil (1978), citado por Zylbersztajn (1995), é a “flexibilidade” contratual que permite às organizações continuarem a cumprir a distribuição de bens e serviços. Analisando dessa forma, os contratos são classificados em: **contratos clássicos**: se referem às transações que são realizadas, não possuem ligação ao longo do tempo e ocorrem por meio do mercado; **contratos neoclássicos**:

pressupõem o desejo de manter a continuidade das transações e levam em consideração a flexibilidade nos contratos, podendo ser *ex-ante*, devido à impossibilidade de prever todas as possibilidades de arranjos possíveis, e *ex-post*, devido às mudanças ambientais que ocorrem, podendo levar ao comportamento oportunístico; **contrato relacional**: enfatiza a flexibilidade e a possibilidade de renegociação. O contrato original deixa de ser base para renegociação, sendo considerado, a cada negociação, todo o conjunto de fatores para a construção de um novo contrato. O contrato relacional está presente nos contratos de fornecimento de matéria-prima e industriais, *just-in-time*, negociações trabalhistas, assistência técnica e outros em que o comportamento é relacional. O contrato relacional acaba se tornando uma espécie de “mini-sociedade”, em que o esforço para manter um sistema de negócios leva à análise e formulação de todo um conjunto de fatores da variável ambiental.

As relações contratuais no agronegócio foram largamente estudadas, desde que as indústrias agroalimentares passaram a adotá-las nos EUA, a partir de 1950, na década seguinte, na Europa, e a partir da década de 1970, no Brasil (Ferreira, 1995). No Brasil, os contratos de produção envolvendo agricultura e indústria de transformação estão presentes, por exemplo, em Santa Catarina, onde encontram-se os agricultores familiares produtores de suínos e aves integrados à indústria regional (Belato, 1985 e Mior, 1992); nos estados do sul do Brasil, com agricultores familiares integrados às indústrias de fumo, vinho, bicho da seda e conservas de frutas. Bando (1998) cita que em Minas Gerais e no nordeste brasileiro, há fruticultores integrados à indústria e a exportadores de frutas; agricultores orgânicos produzem frutas e hortaliças integrados a redes de supermercados (Graziano da Silva, 1999) e outros, cuja produção é integrada às cadeias de *fast food* (Neves, 1998).

A inserção no mercado leva a família rural a se envolver com o crescente número de contratos complexos, uma vez que os consumidores estão cada vez mais exigentes em termos de segurança alimentar, passando a dividir responsabilidades com outros segmentos da produção ao longo da cadeia (Hobbs, 1998).

A rastreabilidade¹⁴ do produto exige um acompanhamento ao longo da cadeia produtiva para reduzir as incertezas e ações oportunistas com o objetivo de garantir produtos agroalimentares seguros aos consumidores.

A ampliação dos contratos na agricultura familiar também ocorre quando o agricultor passa a terceirizar serviços e participar de associações por eles organizadas. A agregação de valor pela integração horizontal de famílias de agricultores e posterior verticalização com a industrialização dos produtos agropecuários em unidades geridas pelos próprios agricultores no espaço rural (Tagliari, 1999) permitem a constituição de vários desenhos contratuais que envolvem os atributos das transações e pressupostos comportamentais.

3.5.4 As transações no agronegócio

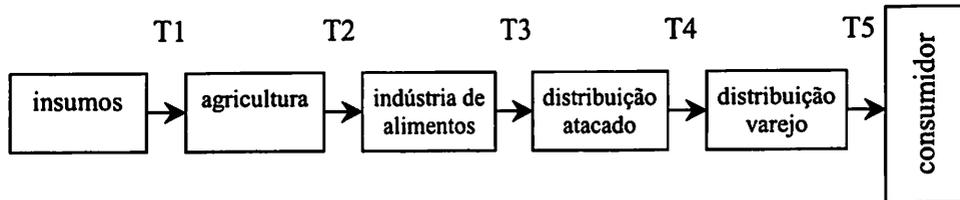
O enfoque de análise do agronegócio com base na ECT caracteriza-se por avaliar as transações entre as interfaces tecnicamente distintas como unidades típicas que ocorrem em um ambiente institucional que tem como objetivo adicionar valor ao sistema agroalimentar. Esse complexo sistema de mercado, hierarquia e contratos demanda uma estruturação de coordenação.

¹⁴Segundo Machado (2000), trata-se de um assunto ainda pouco conhecido na literatura sobre o agronegócio. É um conceito que se relaciona com informação, segregação física e controle de qualidade de alimentos. A grosso modo, entende-se que rastrear é capturar e trocar informações sobre atributos específicos de produtos ao longo de uma cadeia produtiva, da origem do seu processo de produção até o consumidor final.

Bureaus públicos e privados são tipos de organizações desenhados para executar a tarefa de coordenação de acordo com Zylbersztajn (1995).

O sistema do agronegócio (Figura 5) explicita as transações que ocorrem entre as interfaces tecnologicamente separadas.

AMBIENTE INSTITUCIONAL: cultura, tradições, educação, costumes



AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Associações, cooperativas, informações, pesquisa, extensão, firmas

FIGURA 5. Sistema do agronegócio e transações típicas

Fonte: Zylbersztajn, 1995

Para Zylbersztajn (1995), cada produto pode ter os mais variados desenhos institucionais, de acordo com o ambiente institucional vigente. As transações, de forma geral, ocorrem entre: a) fornecedor de insumos e agricultor; b) agricultor e indústria de alimentos; c) indústria de alimentos e agentes distribuidores e d) o agente distribuidor e o consumidor final.

3.5.4.1 Transação entre indústria de insumos e produtor agrícola

Nesta transação, existe uma estrutura de mercado oligopolizada e com grande participação de empresas que atuam em vários países (Lauschner, 1993). De um lado, temos fornecedores que dispõem de grande poder de inovação e de penetração no mercado por meio de vasta rede de distribuidores auxiliados por instrumentos de marketing. Por outro lado, um grande número de agricultores

desorganizados que, muitas vezes, não têm a oportunidade de acompanhar grande volume de informações e inovações que se apresentam junto com os produtos. Esta transação normalmente é realizada via mercado devido à presença de vários fornecedores de insumos agrícolas que, de maneira geral, são produtos padronizados e não considerados ativos de alta especificidade. Entretanto, os agricultores, devido às novas demandas de mercado, necessitam direcionar a produção agropecuária de maneira organizada, utilizando tecnologias adequadas às necessidades e desejos dos consumidores, nas quais são obtidas pela informação. O fator de produção de que os agricultores necessitam é a informação para se adaptarem às novas exigências do mercado direcionado a produtos mais saudáveis e com menores custos para produzir.

Nesse sentido, Castro et al. (1998), estudando a cadeia láctea do Rio Grande do Sul, em regiões nas quais predomina a produção familiar, constataram que 70% dos atendimentos veterinários relacionados com a produção de leite estão relacionados com a nutrição, sanidade, manejo e reprodução do rebanho e que estes poderiam ser resolvidos com o emprego das tecnologias disponíveis e de metodologias adequadas para difundir o uso de alimentação adequada.

3.5.4.2 Transação entre agricultura e indústria

Nesta interface que interliga a indústria, encontramos a montante um grande número de fornecedores de matéria-prima, desorganizados, distribuídos e dispersos no espaço rural. Do outro lado estão as indústrias, bem mais organizadas e detentoras de informações do consumidor e numa situação de oligopsônio (Lauschner, 1993).

Nesta transação, os ativos envolvidos e sua especificidade decorrem de características que variam com o produto final e são classificados em

commodities e produtos diferenciados. No primeiro caso, normalmente a indústria vai selecionar os seus fornecedores em um ambiente em que predominam transações via mercado e outros instrumentos como os mercados futuros (Zylbersztajn, 1995). No segundo caso, são os produtos com alta especificidade de lugar, processo de produção, produtos associados a peculiaridades regionais, produtos agroecológicos e orgânicos que exigem uma estrutura de governança que vai além do mercado. As especificidades relacionadas aos produtos agrícolas tendem a aumentar (Spers e Chaddad, 1996) e não são aspectos neutros para determinar a forma de coordenação, mas uma condição básica para a competitividade, que exige uma estrutura de governança para coordenar, controlar e imprimir confiança ao consumidor (Sauvéé, 1995).

3.5.4.3 Transação entre indústria de alimentos e distribuição (atacado e varejo)

Para Zylbersztajn (1995), esta transação tem sido menos estudada, quando comparada com a anterior. É um fenômeno novo. Reconhece-se que está havendo uma concentração no setor de distribuição e vem crescendo o seu poder de mercado. Tem passado, ainda, a adotar tecnologias de informações para decodificar as preferências do consumidor, repassando-as a todo o sistema. Analisando de acordo com a ECT, as informações são um ativo específico de grande importância porque, com base nelas, são realizados os arranjos a montante.

Nesse sentido, as grandes redes de supermercados vêm se interessando em manter relações contratuais com o segmento de produção localizado a montante, como ocorre com produtores orgânicos, com marcas próprias dos

supermercados e aqueles produzidos de acordo com padrões contratuais negociados com os produtores.

A distribuição em massa de alimentos vem sendo conseguida em várias partes do mundo. Ao mesmo tempo, vem crescendo a procura por produtos produzidos em pequena escala e alta especificidade de ativos, o que está de acordo com a estratégia de diversificação de produtos no setor de alimentos e que procura atender a mercados específicos, como locais, étnicos, religiosos, entre outros.

3.5.4.4 Transação entre distribuição e consumidor

O crescimento do poder de escolha de produtos pelo consumidor que age de forma coordenada transfere o voto monetário para aqueles produtos que incluem as características que satisfaçam às suas necessidades e desejos, dotando esta transação de ativos específicos muito próprios, seja para consumo no lar, nos restaurantes, alimentos étnicos, ligados ao local, ao processo de produção, entre outros. Nesta visão, a distribuição destes produtos não é tão simples para que a transação seja tratada como genérica e impessoal. Para atender aos consumidores, os grandes supermercados são orientados a investirem em ativos específicos para atender a especialidades e produtos diferenciados, enquanto os pequenos varejistas se utilizam do atendimento pessoal.

A transação apresenta os mais variados conjuntos de arranjos contratuais em que se oferecem os mais distintos atributos para os consumidores. Ainda se observam as transformações dos hábitos dos consumidores, originárias das mudanças do padrão de renda, educação, influências migratórias, organização social e informação, que passam a interferir em todos os segmentos a montante,

exigindo adaptação rápida dos demais segmentos para atenderem às demandas (Zylbersztajn, 1995; Figueiredo e Zambom, 1998; Jank, Farina e Galan, 1999).

A teoria das convenções é considerada uma poderosa ferramenta analítica que explicita as possibilidades amplas de especificidades ligadas à qualidade do setor agroalimentar. Ela pode ser construída por meio de inovações organizacionais, utilizando outras estratégias competitivas, resgatando ou criando valores nos produtos por meio de atributos que fogem ao sistema de produção “fordista”, como a denominação de origem, ou *apellation d’origine controlée* (AOC) e mercado de opinião (Wilkinson, 1999). Para ilustrar, Cerrati e Monti (2000) salientam que 80% da produção de leite da Itália (pátria da Parmalat) são industrializados como produção típica e 60% dos produtos industrializados são exportados por meio de consórcios de empresas.

Nessa mesma perspectiva, Lagrange (1995), citado por Prezotto (1999), menciona atributos ligados à qualidade no sistema agroalimentar, convencionados em várias qualidades. A qualidade pode estar relacionada aos atributos: **sanitário**, ligado às condições de higiene e segurança alimentar; **nutricional**, ligados à satisfação das necessidades fisiológicas; **organolépticas**, o que proporciona prazer; **facilidade de uso**, o que proporciona comodidade; **aparência**, que se relaciona à qualidade do produto e é a mais fácil de ser identificada; **regulamentar**, o que é regulado por leis e normas; as **qualidades amplas**, representadas pelos atributos **ecológicos**, ligados aos processos sustentáveis de produção; **cultural**, que incorpora as características ligadas à cultura da população; e a **qualidade social**, que incorpora as características da inclusão social. Ceratti e Monti (2000) citam o “fair trade” ou comércio solidário, que no Brasil é conhecido como comércio justo.

A segmentação e seleção de mercados na aplicação do marketing aborda a existência de níveis diferentes de mercados, salientando a presença de

mercados de massa, segmentos, nichos locais e individuais com possibilidades de inúmeros agrupamentos de transações e grande potencialidades de combinações com a ECT.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de pesquisa

Entende-se por pesquisa um processo formal e sistemático do desenvolvimento científico voltado para a solução de problemas, por meio do emprego de métodos científico. Treviños (1987) e Gil (1991) definem que a pesquisa social pode ser dividida em três níveis, dependendo do tipo de estudo a executar, que pode ser exploratório, descritivo ou estudo experimental. Salientam os autores que, dependendo do enfoque dado à variável que analisa, a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. A primeira mede a variável e a segunda a descreve.

Para Bogdan e Biklen (1994), a pesquisa qualitativa envolve a descrição de características de um ambiente natural como fornecedor de dados a respeito dos processos que geram o fenômeno. Ela tem interesse maior nos processos e os dados obtidos tendem ser analisados pela forma indutiva, sem se preocupar em confirmar hipóteses das interações e propriedades que ocorrem em determinada realidade. Ainda afirmam os autores que este tipo de estudo exige do pesquisador muitas informações sobre o que deseja pesquisar e pode estabelecer relações entre as variáveis. Nos estudos descritivos se incluem os “estudos de caso”, que têm como objetivo aprofundar as análises sobre uma determinada realidade. Nos estudos qualitativos pode-se utilizar o apoio da análise estatística, porém o seu emprego não é sofisticado. De forma geral, o estudo de caso apresenta as características de descrever a realidade em um ambiente natural, de preocupar-se com o processo ou “como” e “porque” ocorrem os fatos e de ter uma análise indutiva e significância nos resultados obtidos.

Para analisar a dinâmica de coordenação de cadeia agroindustrial do leite no oeste de Santa Catarina, recorreu-se ao estudo de caso. Treviños (1991) salienta que o estudo de caso possibilita estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos, o que enriquece o trabalho da pesquisa qualitativa, podendo chegar a estudos multicaseos. Gil (1991) afirma que existem alguns inconvenientes no estudo de caso, como o de exigir do pesquisador um conhecimento prévio do universo a ser estudado.

A seleção do caso obedece aos seguintes critérios:

1- buscar casos tópicos - trata-se de explorar objetos de estudo em função de informações prévias as quais pareçam ser a melhor impressão a ser estudada;

2- selecionar casos extremos - apresenta a vantagem de fornecer limites dentro dos quais as vantagens podem se movimentar;

3- tomar casos marginais - nesta visão, busca-se conhecer casos atípicos ou anormais e compará-los com casos considerados normais, identificando as causas do desvio.

Quanto à coleta de dados, costumam ser realizadas por meio de entrevistas, utilizando de perguntas abertas previamente preparadas.

4.2 Objeto da pesquisa

O objeto de estudo foi o agronegócio do leite do oeste de Santa Catarina, representada por 88.279 estabelecimentos rurais, predominando o agricultor familiar. Deste total, 70.577 produzem leite e 38.170 comercializam para 51 indústrias de diferentes tamanhos. A população envolvida, e que de forma direta ou indireta, depende dos reflexos do agronegócio do leite é de aproximadamente 1.031.405 habitantes.

4.2.1 Histórico da região

A região oeste de Santa Catarina, até o início do século passado era povoada por índios kaikangs e caboclos (luso-brasileiros). A colonização do oeste iniciou-se ano de 1908, juntamente com a construção da estrada de ferro que passa pela região, ligando São Paulo ao Rio Grande do Sul. Esta obra foi executada pela companhia americana “Brazil Railway Co.” que recebeu 569.057 hectares localizadas ao oeste do Rio do Peixe (Campos, 1987, citado por Mello, 1998) como forma de pagamento. Em 1910, concluída a ferrovia, a empresa passou as terras para a sua filial “Brazil Development & Colonization Co.”. Coube a ela colonizar a área em lotes de terra com áreas de 20 a 25 hectares mais declivosas, ou lotes de 100 a 1.000 hectares, onde a topografia permitia a exploração de atividades agropastoris.

Logo no início, a empresa “Brazil Development & Colonization Co.” iniciou uma intensa campanha de divulgação das terras junto aos agricultores de origem européia no Rio Grande do Sul. Porém, na década de 1920 iniciou-se a colonização do oeste com agricultores oriundos daquele estado. Na década de 1950, crescem o fluxo de imigrantes, chegando ao apogeu na década seguinte. Na década de 1970, praticamente toda a área estava ocupada por imigrantes.

No processo de colonização no oeste de Santa Catarina, cada família, em média, adquiria um lote de 10 alqueires ou 24,2 ha de terra, também chamada de colônia.

A região ocupa uma área de 24.943 quilômetros quadrados, tem topografia forte ondulada, com áreas pedregosas que impedem e dificultam a mecanização. Embora a topografia não favoreça o desenvolvimento de atividades agrícolas, mesmo assim contribui para a competitividade devido à alta fertilidade natural do solo (Testa et al., 1996). O clima se caracteriza por

subtropical úmido, com verão quente e inverno frio. O regime de chuvas se caracteriza por uma boa distribuição durante o ano.

TABELA 5. Estabelecimentos agropecuários, percentual de estabelecimentos, área total, percentual de área e área média por estrato de área na região oeste.

Estrato de área total (ha)	Estabele- Cimentos (n°)	Estabele- Cimentos (%)	Área (ha)	Área (%)	Área média
Menos de 1	1.030	1,17	464	0,02	0,45
1 a menos de 2	1.739	1,97	2.232	0,10	1,28
2 a menos de 5	8.809	9,98	30.771	1,43	3,49
5 a menos de 10	18.051	20,45	133.080	6,15	7,37
10 a menos de 20	32.229	36,51	449.646	20,78	13,95
20 a menos de 50	20.977	23,76	612.030	28,28	29,18
50 a menos de 100	3.482	3,94	230.966	10,68	66,33
100 a menos de 1.000	1.828	2,07	446.265	20,62	244,13
1.000 e mais	120	0,14	258.426	11,94	2.153,55
Sem declaração	14	0,01	---	---	---
Total da região oeste	88.279	100,00	2.163.881	100,00	---

Fonte: IBGE (1998), citado por Mello, (1998)

Quanto à estrutura fundiária, uma das principais características da região é a predominância da pequena propriedade rural, preservada desde o início da colonização embora tenha ocorrido a fragmentação em lotes menores e a concentração em alguns municípios. Como se observa na Tabela 5, 93,84% das propriedades rurais têm tamanho inferior a 50 hectares. A área média destas propriedades rurais é de 17,61 hectares, e ocupados pela família de agricultores.

4.2.2 Divisão política

A região é formada por 95 municípios (Figura 4), cuja a população é de 1.031.405 habitantes, dos quais 55,9% residem na área urbana e 44,1% na área

rural. O maior centro urbano é Chapecó, cuja população é de 146.534 habitantes; o segundo maior é Concórdia, com 62.961 habitantes, seguidos por Xanxerê, com 37.322 habitantes; São Miguel do Oeste, com 32.309; e Joaçaba, com 24.030 (IBGE, 2000). As demais cidades têm menos que 20.000 habitantes, predominando as com população abaixo de 10.000 habitantes.

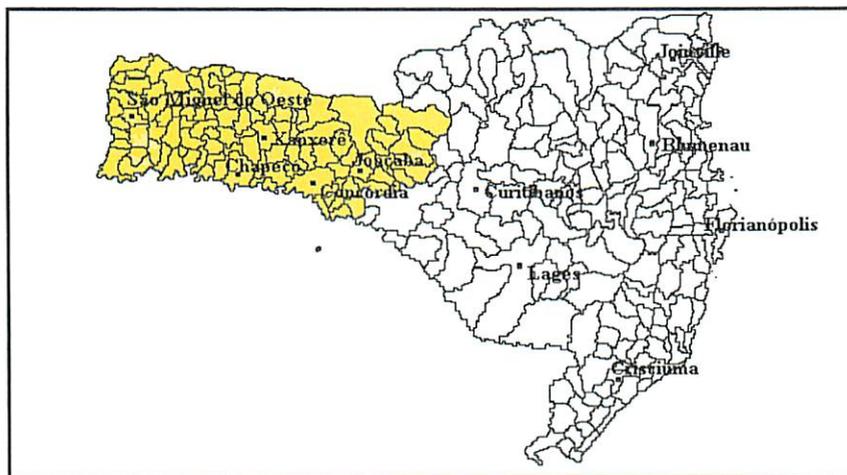


FIGURA 4. Santa Catarina, destacando a região oeste.

Nos municípios menores, o espaço rural e o urbano se confundem quando analisados pelo aspecto social e econômico. O limite situa-se dentro do que é estabelecido pela lei municipal que delimita os espaços geograficamente. Em alguns municípios, os cargos de prefeito, vice-prefeito e os cargos de confiança são ocupados por agricultores familiares ou filhos destes, que residem no espaço rural.

4.2.3 Inserção dos agricultores no mercado

A atividade de comercialização dos produtos agropecuários pelos migrantes era exercida nos locais de origem. A possibilidade de se inserir no mercado foi um dos argumentos utilizados pelas colonizadoras para influir na compra do lote de terra pelos imigrantes.

A diversificação da agricultura já era desenvolvida no Rio Grande do Sul. Esta estratégia, além de fornecer alimentos básicos para a família, propiciava melhor utilização das pequenas áreas de terra com a consorciação, sucessão e rotação de culturas anuais, aproveitamento da mão-de-obra durante o ano, redução dos riscos e incertezas de perdas econômicas por frustração de safra e instabilidade de preços. Entre as atividades desenvolvidas pelos agricultores familiares estão as criações de suínos, bovinos e aves e cultivos de milho, feijão, citros e culturas de subsistência.. A interação das atividades visam o sinergismo econômico e ecológico entre a criação de animais e o cultivo de vegetais, proporcionando maior estabilidade a unidade produtiva.

A suinocultura já era atividade desenvolvida no Rio Grande do Sul e acompanhou a migração dos agricultores familiares. A partir de 1940, teve início a industrialização dos suínos. Já na década de 1970, foi adicionada à criação e industrialização de aves. A suinocultura foi importante fonte de renda para 67.000 agricultores até a década de 1980. A concentração, devido às novas exigências do mercado e o ambiente institucional voltado para a criações maiores¹⁵, trouxe no seu bojo resultados ambientais e sociais negativos. A suinocultura, embora esteja no caminho da especialização, ainda mantém a propriedade diversificada, é importante fonte de renda para muitos agricultores e tem grande importância econômica.

¹⁵Para maiores informações ver Mior (1992) e Mello (1998)

A saída dos agricultores da atividade de produção de suíno foram se orientando para a produção de leite destinado ao mercado e sua inserção ocorreu com a utilização do rebanho já existente nas propriedades. A atividade, que até então era de subsistência, transformou-se em atividade de mercado (Mello, 1998), mantendo a produção diversificada nos diversos sistemas de produção, também chamados de agroecossistemas. Os sistemas de produção agropecuária presentes no oeste de Santa Catarina são representados por 58 sistemas diferentes (EPAGRI, 1997); destes, dezessete sistemas envolvem a produção de leite.

4.3 Coleta de dados

A unidade de análise foi a transação que ocorre em cada uma das interfaces da cadeia produtiva do leite e o ambiente institucional e organizacional que o envolve. Em cada interface tecnologicamente diferenciada foram entrevistados pessoalmente os atores com questionários não estruturados. Para a aplicação dos questionários, utilizou-se uma amostragem não probabilística por julgamento e por conveniência (Alencar, 1999). Para a obtenção de informações primárias, de maior importância para o entendimento da dinâmica do agronegócio em estudo, foram entrevistados os atores que atuam em cada interface, das organizações de interesse público e privado, determinando o tipo de dinâmica que ocorre entre eles e cadeia láctea.

Foram entrevistados quarenta agricultores com produção que varia em torno da média regional, sendo o critério de escolha uma lista do dobro de agricultores a serem entrevistados indicados pelas agroindústrias. Optou-se pela facilidade de contato o, encontro casual e os que residissem em linhas de coleta atendidas por mais de duas agroindústrias. Para conhecer as transações entre varejistas e indústria, entrevistaram-se três proprietários das cinco maiores redes

de supermercados regionais, localizadas em Chapecó e São Miguel do Oeste; cinco varejistas menores e três distribuidores regionais de produtos lácteos. Na transação entre varejistas e consumidores, buscaram-se as informações junto aos varejistas e indústria, tendo em vista que os mesmos procuram atender à demanda dos consumidores e têm informações e percepções de suas necessidades. Na transação entre agricultor e fornecedores de insumos, foram entrevistados seis proprietários de casas agropecuárias. Os questionários abordavam aspectos ligados à transação a montante e a jusante do segmento e o ambiente institucional e organizacional. Os dados foram obtidos com roteiro de entrevistas que foram gravadas e posteriormente transcritas.

Quanto à indústria, além das previstas, foram incluídas mais duas que atuam na região e também foram entrevistados mais três agricultores que industrializam o leite e comercializam o queijo diretamente aos consumidores e varejistas.

Para o estudo do ambiente institucional, além das entrevistas realizadas com os atores já mencionados, foram utilizados documentos, leis e teses existentes. Foram entrevistados três presidentes de associações comerciais, quatro técnicos que atuam na área, técnicos da EPAGRI e CIDASC, bancos que atuam no setor de crédito rural, presidentes de sindicatos, prefeito, secretários de municipais de agricultura, além da experiência de 16 anos do autor como profissional de extensão rural.

Os dados secundários foram obtidos junto a EPAGRI, ICEPA-SC, CIDASC e associações ligadas ao setor, nas quais já existe um banco de dados relacionado ao agronegócio do leite. Outras informações foram obtidas junto ao IBGE, associação de indústrias ligadas ao setor de produção, comércio varejista e associação de profissionais que atuam no setor. A bibliografia existente sobre

o assunto, organizações de pesquisa, ensino e extensão também foram fontes de dados.

4.4 Análise dos dados

A análise dos dados foi descritiva, abordando aspectos relacionados à coordenação do objeto de estudo, como o oportunismo e a racionalidade dos agentes, os ativos específicos, a frequência, a incerteza, a estrutura de governança em cada interface e o ambiente institucional e organizacional em que as transações são realizadas e que levam à coordenação da cadeia produtiva.

No próximo seção serão analisados os subsistemas da cadeia agroindustrial do leite do oeste de Santa Catarina utilizando os dados coletados na pesquisa.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Descrição da cadeia produtiva do leite no oeste de Santa Catarina

A colonização do oeste de Santa Catarina foi realizada por agricultores de etnia européia, que adquiriram pequenas propriedades e a exploram em regime de economia familiar e de forma diversificada. A partir da instalação das primeiras indústrias voltadas ao processamento de carnes, grande número de agricultores passaram a comercializar seus produtos, principalmente suínos. A partir de 1970, outra atividade incorporada pelos agricultores foi a avicultura integrada à agroindústria. Nesta período, se inicia, também a comercialização do leite. Esta atividade em 1995, tornou-se a quarta atividade de maior importância econômica (Tabela 5) dinamizando a economia regional.

TABELA 5. Valor da produção dos produtos selecionados do oeste catarinense em relação ao estado. Censo de 1995-1996(mil R\$)

PRODUTOS E GRUPOS DE PRODUTOS	OESTE CATARINENSE (A)	TOTAL DE SC (B)	A/B (%)
Suínos (vendidos)	501.697	596.348	84%
Aves (vendidas)	398.390	524.244	76%
Milho em grão	211.169	312.052	68%
Leite	95.745	201.116	48%
Outros produtos	661.122	1.133.760	58%
Total	1.868.123	3.351.964	56%

Fonte: ICEPA(1997), adaptado pelo autor

A partir da década de 1980, novas indústrias se instalaram na região e que somam 51 indústrias, desde capital multinacional até indústrias de pequeno porte. A Tabela 6 mostra as indústrias que atuam na região, bem como o volume diário de leite industrializado.

TABELA 6. Classificação das empresas, número de estabelecimentos e percentual que ocupam na captação e números de municípios que atuam.

Classificação industrial	Nº de estabelecimentos	Processamento (litros/dia)	%	Municípios nº
Cooperativas	14	575.000	41,1	78
Médias empresas	2	450.000	32,1	71
Pequenas empresas	17	229.710	16,4	58
Multinacionais	2	85.000	6,1	22
Minilaticínios	16	6.243	0,4	16
Leite <i>in natura</i>	-	26.148	1,9	87
Queijo em feiras livres	-	27.280	1,9	43
TOTAL	51	1.400.330	100,0	87

Fonte: Mello, Dorigon e Silvestro (2000).

A região apresentou 39% de crescimento do rebanho de 1985 a 1996, iniciando com um rebanho de 186.575, chegando a 259.481 vacas produtivas. Já a produtividade de leite por vaca/ano cresceu 33%, passando de 1.405 litros para 1.870 litros. Quanto à produção leiteira, esta tem grande importância para a formação da renda das famílias rurais que comercializam, em média, 25 litros por dia (Mello, 1998).

Segundo a informação das indústrias, o número de produtores se mantém estável e existe o desejo de novos agricultores entrarem na atividade. Contudo, eles estão limitados aos recursos para investimento.

Na Tabela 7 encontra-se um resumo dos subsistemas pesquisados. Nota-se que a média de leite fornecido pelos agricultores é de 30,27 litros por dia. Apesar de ser uma média baixa, tem grande importância econômica e social para a região. Como os custos variáveis são baixos, em torno de R\$ 0,12 centavos por litro, o leite proporciona uma renda importante para os agricultores e movimenta a economia da região, principalmente dos pequenos municípios.

TABELA 7. Subsistemas e respectivos números de fornecedores, litros de leite industrializados, média por agricultor, número de produtos industrializados e região de comercialização.

Subsistema	Razão Social	Fornecedor	Leite coletado /dia	Média	Número de produtos	Região de comércio Brasil
A	Cooperativa	850	36.000	42,35	2	S e SE
B	Privado	4.200	120.000	28,57	45	S e SE
C	Cooperativo + privado	350	16.000	45,71	2	S e SE
D	Cooperativa	1.300	30.000	23,07	10	S, SE e CO
E	IRPP	40	2.000	50,00	9	Chapecó
Total	5	6.740	204.000	30,27	-	-

Fonte: Dados da pesquisa S - Sul SE – Sudeste CO – Centro Oeste

Analisando a cadeia produtiva do leite na região oeste de Santa Catarina de forma sistêmica, identificou-se os seguintes subsistemas como predominantes e constam na Figura 6. Considerando-se que os subsistema são dinâmicos, estes podem alterar-se ao longo do tempo, podendo adquirir outras formas.

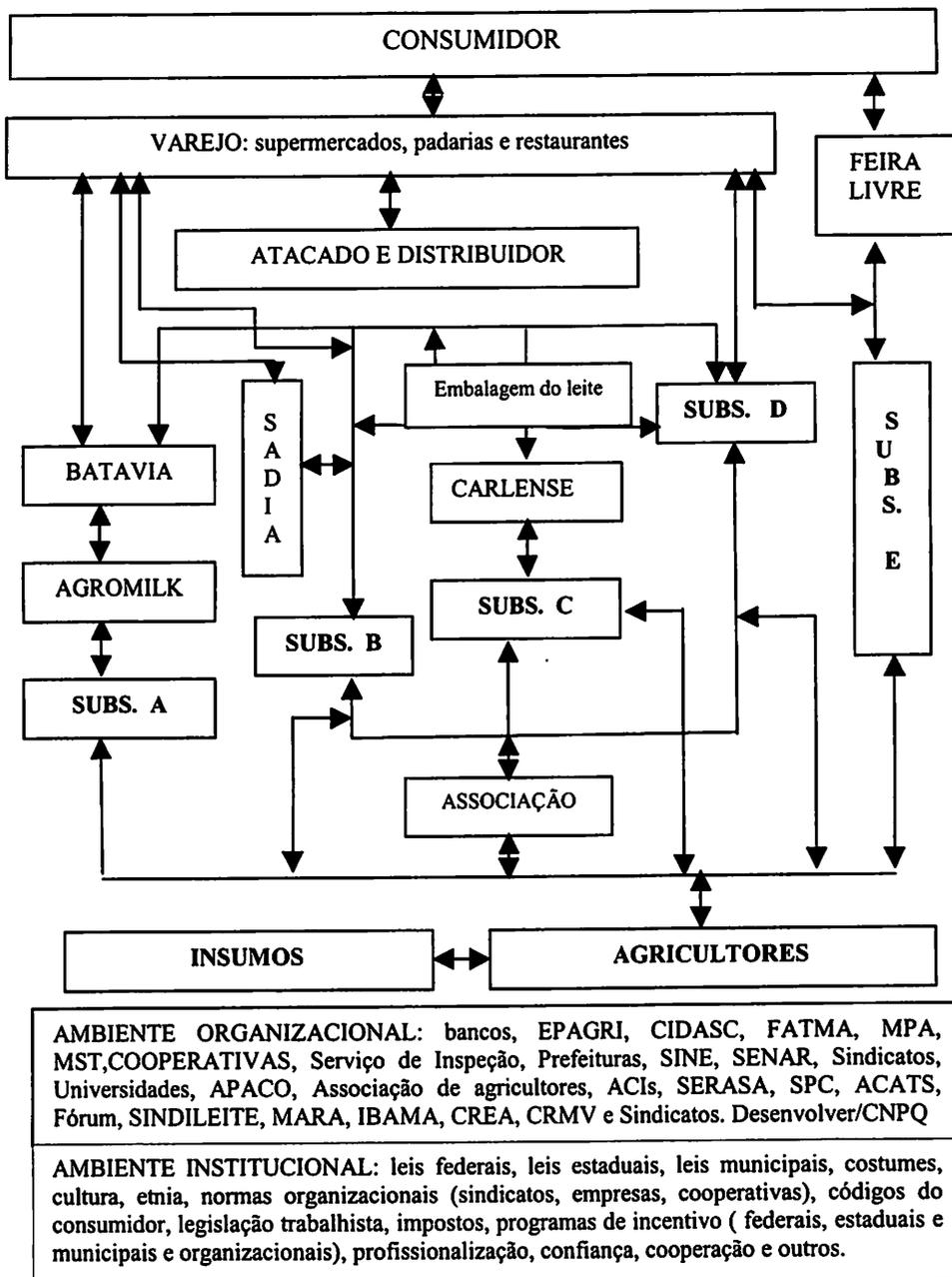


FIGURA 6. Sistema agroindustrial do leite no oeste de Santa Catarina e alguns dos subsistemas analisados – fluxos de produtos e informações

1- Subsistema A - caracteriza-se por uma cooperativa que atua na comercialização de grãos (milho, soja, feijão e trigo), suínos e insumos agropecuários. Este subsistema fez parte da CCCL, que foi desativada. Recolhe leite para Agromilk, que está associada à Batávia, da qual a Parmalat participa como acionista. A Cooperativa adquire 36.000 litros de leite por dia, de 850 agricultores associados que comercializam, em média, 43 litros/dia. O leite é embalado em UHT em Concórdia e é comercializado no sul do Brasil, Rio de Janeiro e São Paulo, com a marca Batavo. Parte do leite é destinada para Carambeí, Paraná, para ser transformado em iogurtes e bebidas lácteas

2- Subsistema B - empresa de capital regional, fundada em 1989, possui 129 funcionários, três unidades de industrialização, uma delas localizadas no Rio Grande do Sul. Os produtos são: queijos tipo prato, muzzarella, provolone, provolonete, minas frescal, manteiga, creme de leite, queijo fatiado, queijo light, queijo colonial, queijo parmesão ralado, leite UHT e outros. Oferece ao mercado um mix de 45 produtos com a marca Cedrense. A capacidade instalada é de 150.000 litros diários, industrializando 120.000 litros diários de leite fornecidos por 4.200 agricultores, cuja média de entrega é de 28,57 litros de leite por dia. Os produtos industrializados são comercializados no Rio Grande do Sul, litoral de Santa Catarina, Curitiba e São Paulo. Está ampliando o número de produtos para fabricação de queijos finos e, para isso, os técnicos do laticínio foram conhecer processos produtivos na Itália e Nova Zelândia.

Comercializa o leite UHT embalado pela unidade industrial do subsistema D, com a qual mantém um contrato de prestação de serviço de embalagem.. Fez parceria com a Sadia Agroindustrial S.A. para a qual fornece queijos que são utilizados na fabricação de alimentos congelados, comercializados em todo o território nacional.

3- Subsistema C – empresa formada por capital regional, associada a uma cooperativa de 37 agricultores familiares. O capital privado é de um industrial que atua na fabricação de queijos desde 1989. Cabe salientar que não é o mesmo do sistema B. A indústria do subsistema recebeu incentivos do Governo Federal para a construção do pavilhão industrial e apoio municipal na instalação de infra-estrutura (telefone, terraplenagem, construção da unidade de tratamento de efluentes e cercas). A EPAGRI e Prefeitura assessoram os agricultores na constituição da Cooperativa.

A participação de recursos públicos mais a dos agricultores (R\$74.000,00) somaram 50% do capital. O sócio participou com os equipamentos, que foram contabilizados em 50% do capital total. O capital de giro foi financiado em 18 meses pela cooperativa de crédito.

A empresa iniciou suas atividades em agosto de 1998 e a industrialização em março de 2000. Fabrica o queijo muzzarella e manteiga com marca Ordenha. A planta industrial tem capacidade para processar 50.000 litros diários de leite, mas atualmente industrializa 16.000 litros, fornecidos por 350 agricultores, cuja média de fornecimento é 45,7 litros/dia. Os produtos são comercializados nos estados de São Paulo, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Rio de Janeiro. A comercialização é realizada pelo sócio e a administração da fábrica por um gerente nomeado pelos agricultores.

4- Subsistema D – a indústria é formada por uma cooperativa de agricultores assentados pelo Programa Nacional de Reforma Agrária. A sua organização iniciou com o Movimento dos Agricultores Sem Terra (MST), no ano de 1990, nos assentamentos no oeste de Santa Catarina. A cooperativa foi fundada em junho de 1996, congregando associados de cinco assentamentos, envolvendo 400 famílias de agricultores. A cooperativa tem como objetivo

agregar valor a matéria-prima produzida pelos agricultores por meio da industrialização.

Nos assentamentos foram constituídas associações com poder de organizar a produção e traçar estratégias junto às famílias dos agricultores e núcleos comunitários, que envolvem 8 a 10 famílias de agricultores com liderança própria.

Os primeiros projetos implantados de industrialização foram três pequenas unidades de fabricação de queijos e pasteurização de leite. Os produtos foram comercializados nos municípios próximos ao assentamento e foram bem aceitos.

O empacotamento do leite UHT iniciou em 1998. A capacidade total de industrialização é de 81.000 litros/dia e, atualmente, industrializam-se 30.000 litros/dia, oriundos de aproximadamente 1.300 fornecedores (incluindo grupos e cooperativas de produtores), perfazendo a média de 23 litros por dia por agricultor. Prestam-se serviços de embalagem de 10.000 litros de leite longa vida por dia para o subsistema B.

Os produtos são os queijos muzzarella, queijo prato, leite UHT (desnatado, semi-desnatado e integral), leite C, manteiga e creme de leite, com a marca Terra Viva. O mercado na qual os produtos são comercializados é a região sul, e os estados de São Paulo e Mato Grosso.

A planta industrial presta serviços para a indústria do sistema B e embala 300.000 litros de leite UHT por mês, empregando 35 funcionários, na sua maioria filhos de assentados.

A Cooperativa intermediou, junto com o Movimento dos Pequenos Agricultores - MPA, uma linha de crédito do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF –Grupo C, e a maioria destes recursos se destinam à melhoria da atividade de produção de leite.

5- Subsistema E - a industrialização do leite teve início em 1992, na cozinha da residência de uma das famílias. A indústria é formada por cinco famílias de agricultores, todos irmãos, que constituíram a empresa para industrializar o leite. Localiza-se no espaço rural do Chapecó, distante 20 km do perímetro urbano. Em 1995, construiu-se uma unidade de industrialização, com capacidade de 2.000 litros por dia, que é inspecionada pelo SIM. A empresa está construindo nova unidade, com capacidade para industrializar 5.000 litros de leite por dia e se adequar à legislação do SIE para atender à demanda regional. Produz queijo colonial, muzzarela, provolone, nozinho de queijo, pé de moleque, ricota, doce de leite e tijolinho de leite com a marca Malagutti, comercializada em Chapecó. O leite é proveniente de produção própria e de mais 40 fornecedores. A indústria emprega oito pessoas do espaço rural de Chapecó.

5.2 Análise das transações

Após a descrição dos subsistemas, procurou-se analisar as transações, o ambiente institucional e organizacional e como se dá a coordenação das transações nas interfaces tecnologicamente diferenciadas seguindo o modelo conforme a figura citada na pagina 48 deste trabalho.

A análise não tem o objetivo de comparar os subsistemas entre si, mas analisar algumas particularidades que envolve as transações, coordenação e o ambiente institucional da cadeia produtiva como um todo e que foram consideradas para a análise. Foi adotado o critério de iniciar pela interface que envolve varejistas e consumidores, seguindo as demais transações até chegar ao fornecedor de insumos. Na Figura 7 são demonstradas as transações e o ambiente institucional e organizacional que interferem na coordenação da cadeia produtiva do leite no oeste de Santa Catarina.

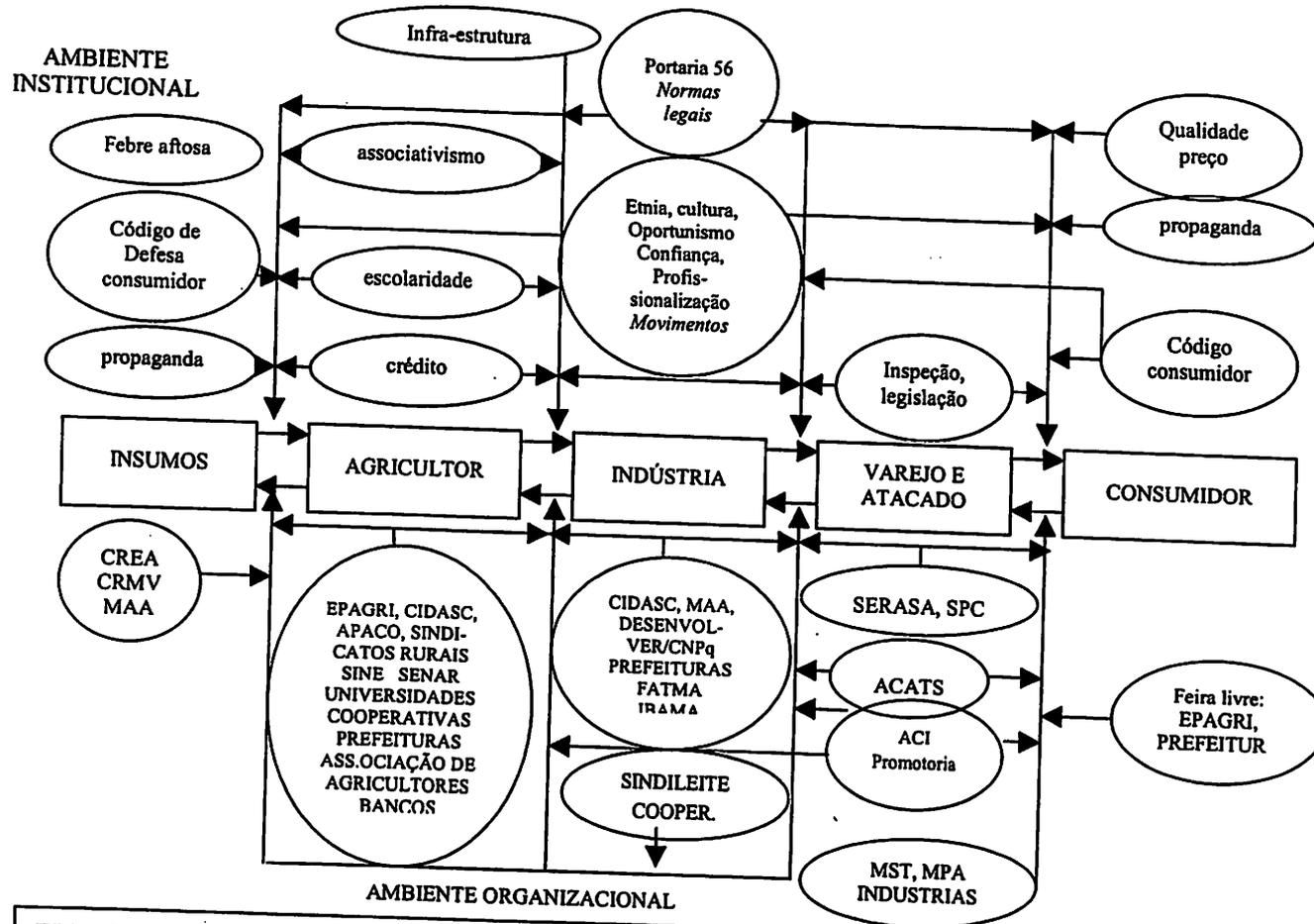


FIGURA 7. Representação esquemática das transações, fluxos de produtos e de informações entre os segmentos, o ambiente institucional e organizações que interferem nas interfaces da cadeia produtiva láctea do Oeste de Santa Catarina.

5.2.1 Transação entre varejistas e consumidores

Nesta transação, ocorre a transferência dos produtos lácteos ao consumidor e, com ele, são transmitidas as informações. Em troca, inicia-se o fluxo monetário e de informações do produto adquirido para os produtores (Zylbersztajn, 1995; Figueiredo e Zambom, 1998). Quanto maior o número de informações que o produto carrega e que seja de interesse do consumidor, maior será a possibilidade do consumidor adquirir o produto.

No oeste de Santa Catarina, o mercado para os produtos lácteos está em expansão. Além da propaganda realizada pelas empresas, os varejistas utilizam o atendimento pessoal, em que predominam laços de amizade, de parentesco, religiosos, ideológicos, que interferem nas transações com os consumidores e determinam vários arranjos contratuais na escolha e no consumo final dos produtos (Zylbersztajn, 1995). Com os produtos lácteos, as relações contratuais entre os varejistas e consumidores se alteraram muito nos últimos anos, principalmente em relação ao leite fluido. As embalagens do leite tipo C em sacos de polipropileno, que demandavam compras mais freqüentes, em parte foram substituídas pelo leite UHT, que demanda compras mais espaçadas e tem a praticidade como atributo valorizado pelos consumidores.

As redes de supermercado que apresentam mais de uma loja estão localizadas nos municípios de maior concentração demográfica. Em Chapecó, existem três redes de supermercados (Brasão, Ítalo e Celeiro); em São Miguel do Oeste, duas (Ítalo, Vipi); em Concórdia e Joaçaba, a rede Caeté. A Ítalo e a Vipi e também atuam nos municípios de Pato Branco e Francisco Beltrão, no estado do Paraná. Entre os varejistas existe grande concorrência para oferecer o melhor preço e o melhor serviço com o intuito de obter a preferência do consumidor. Ainda, nestes municípios, e nos demais municípios, predominam pequenos

supermercados, mercearias e padarias normalmente administrados por famílias e todos oferecem produtos lácteos industrializados.

Analisando as transações propriamente ditas, quem define a permanência do produto na área de venda nos supermercados é o consumidor. Na região, não existem muitos concorrentes para produtos lácteos e praticamente todos têm espaço nas gôndolas do varejo. Aos varejistas cabe realizar a compra conforme a demanda do consumidor conforme pode ser constatado pelas afirmações dos varejistas.

Nós aqui compramos de cinco empresas e colocamos na prateleira e o consumidor é que escolhe. (Varejista V2)

Colocamos no mercado. Vendeu, vendeu. Não sou eu que vou cortar. O consumidor tem esse poder. (Varejista V3)

O produto parou de girar, automaticamente é retirado. (Varejista V5).

A comunicação dos atributos dos produtos ao consumidor é realizada por estratégias adotadas pelas empresas, como a propaganda, promoções, degustação, noticiário pela imprensa, abordagem direta do consumidor, entre outras que estimulam o consumo e são muito adotadas pelos subsistemas A e B (Kotler, 1998).

Na região, existe concorrência entre os varejistas na disputa pelo consumidor. Atitudes oportunistas que prejudiquem o consumidor podem levá-lo a transferir a preferência para outra marca, produto, outro varejista e/ou influenciar outros consumidores, levando ao descrédito o produto ou o varejista. Estas atitudes são evitadas e estimulada a confiança.

Entretanto, alguns consumidores agem oportunisticamente por meio de pequenos furtos, inadimplência proposital¹⁶, danos nas mercadorias (furos nas embalagens de iogurtes) ou mau armazenamento no domicílio, levando à troca. Os varejistas normalmente realizam as trocas, pois preferem perder o valor do produto do que perder o consumidor. Estes comportamentos de alguns consumidores estabelecem os custos na troca e na contratação de funcionários para o controle, aumentando os custos da transação.

Os produtos lácteos, principalmente o leite, têm participação significativa nas despesas das famílias e os supermercados menores, mercearias e padarias têm como costume proporcionar crédito aos consumidores. Nesta transação pré-domina a confiança, embora alguns consumidores não amortizem as dívidas contraídas, causando perdas aos varejistas ou elevando os custos para cobrança.

Quanto às especificidades envolvidas, em primeiro lugar, as informações dos consumidores são ativos que se manifestam nos seus diferenciados desejos e necessidades. A localização geográfica das unidades de varejo, nos centros urbanos se constituem em ativos locacionais, determinados pela renda dos consumidores, acesso, tamanho da unidade, diversificação, etnia e serviços de outra natureza, no local ou próximo à unidade varejista, que podem determinar o maior ou menor consumo de determinado produto lácteo. Por exemplo, em Chapecó, somente uma rede fornece queijos finos e está localizada no centro da cidade, o que favorece o acesso de consumidores de maior renda.

¹⁶Neste caso excluem-se aqueles consumidores que, por força maior, não conseguem amortizar as dívidas (perda de emprego, doença na família ou acidentes não controláveis).

A especificidade física de ativos na comercialização de produtos lácteos é representada por câmaras balcões frigoríficos para armazenagem e exposição dos produtos, as quais exigem temperaturas controladas.

Nos supermercados maiores, as pontas de gôndolas ampliam a visibilidade dos produtos para o consumidor e são alugadas para que as indústrias exponham os produtos de maior valor agregado, como leite condensado e creme de leite.

A especificidade da marca do produto e o nome do supermercado fazem com que se estabeleça uma relação de cooperação no sentido de preservar a imagem de ambos. Um produto de qualidade duvidosa também interfere na imagem dos varejistas, além de reduzir o faturamento.

Existem também as especificidades regionais. Os consumidores de produtos lácteos valorizam a qualidade do produto, tanto que os varejistas, no momento de decidir as compras para abastecer os pontos de venda, analisam o aspecto qualidade¹⁷, em primeiro lugar, e em segundo, o preço.

Outras especificidades valorizadas pelo consumidor são os atributos voltados à produção colonial, principalmente o queijo. Embora sejam considerados “*informais*”¹⁸, são produtos fabricados por processos artesanais. O queijo colonial possui qualidades organolépticas que atendem aos desejos dos consumidores da região. A preservação das qualidades culturais dos produtos

¹⁷A qualidade dos produtos lácteos para o varejista está condicionada à inspeção sanitária (SIF, SIE e SIM) e marca e giro do produto na loja. Produto com qualidade é aquele que o consumidor adquire e não dá devolução pelo vencimento ou por problemas de conservação.

¹⁸Wilkinson e Mior (1999) salientam que os atores envolvidos na industrialização artesanal do leite em nada se assemelham a oportunistas que buscam vantagens na evasão fiscal ou no descumprimento da legislação trabalhista. Trata-se de uma atividade tradicional que adquiriu a atribuição de informal a partir da regulamentação do setor e que agora procura se adequar às novas exigências do mercado.

lácteos é motivada e incentivada por organizações públicas, privadas e não governamentais a tal ponto que existem programas para melhorar estes atributos com a profissionalização e regulamentação.

Os produtos artesanais são ativos que embutem verdadeiras “riquezas” e conservam os “segredos” da fabricação, adicionados à reputação das famílias que embutem “marcas” ao produto. Entre muitas, podemos citar: Mayer, Toigo, Käffer, Scholl, Malagutti, Rovera, Pelegrini e Rash, que são lembradas pelos varejistas e consumidores e as relações contratuais são baseadas em laços de confiança da família, construídas ao longo do tempo (Pondé, 1994).

As informações dos varejistas sobre os queijos de fabricação artesanal podem ser expressas pelo seguinte depoimento:

Hoje tem um queijo na cidade que é o mais famoso. O queijo colonial da Mayer (Varejista V1).

Este queijo é o de maior preço da região, comercializado a R\$ 6,25/kg.

Entretanto, existem outras especificidades voltadas à produção local, à geração de empregos, à inclusão social e ao aumento do giro monetário regional, salientadas pelas agroindústrias, varejistas e líderes regionais.

Com certeza, as pessoas mais esclarecidas (grifo nosso) nos têm falado muito nesse sentido. Até dão uma preferência porque o pessoal vê que nós temos assim que incentivar o pessoal da região porque é onde fica o dinheiro. Então, o próprio cliente vê que tem que incentivar esse pessoal que cresce, (...) Vários têm me falado muito isso aí (Varejista V6).

A afirmação do varejista incorpora qualidades voltadas ao aspecto de inclusão social e atende aos preceitos de Lagrange (1995), citado por Prezotto, (1999) e Ceratti e Monti (2000). Estas evidências mostram que a região tem estes ativos, necessitando de ambiente institucional favorável para inserir as

qualidades regulamentares aos conhecimentos dos agricultores familiares. Entretanto, durante a pesquisa, constatamos a atuação da promotoria pública¹⁹, que estava interferindo no ambiente estabelecendo o prazo até 31 de dezembro de 2000 para que todos os estabelecimentos agroindústrias se adaptassem à legislação, indo ao encontro do que preconizam Santos, Carvalho e Lima (1998). A adequação a legislação envolve custos de adaptação das unidades de produção ao novo ambiente institucional determinada pela aplicação da lei.

Quando envolvem a segmentação de mercado e a diversificação da produção de alimentos, as especificidades aumentam devido aos diferentes desejos e percepções dos consumidores, o que leva a tratar a transação com muito cuidado. Por outro lado, os ativos específicos podem ser convencionais e institucionalizados por meio de cooperações entre consumidores e produtores (Sauvéé, 1995 e Wilkinson, 1999). Como um exemplo de fator convencionalizado, podem-se citar os alimentos orgânicos. Quem diria que os alimentos “hippies” orgânicos, da década de 1970, hoje ocupassem espaço crescente nas redes de supermercados constituindo o *boom do agribusiness*.

Quanto aos riscos e incertezas com a transação estão relacionados à data de vencimento da validade, devoluções de produtos, pagamento com cheques sem provisão de fundos e inadimplência. Os produtos lácteos têm validade limitada e os riscos com o vencimento do prazo são reduzidos pela cooperação entre a indústria, distribuidor e varejistas, que realizam compras programadas

¹⁹Na ocasião da nossa pesquisa, a promotoria pública acatou o pedido da indústria de carnes de Criciúma, para que interviesse na comercialização clandestina da carne, proibindo a sua comercialização. A promotoria passou a autuar todos os produtos de origem animal que não apresentassem o mínimo de informações, como o Serviço de Inspeção, procedência do produto e data de vencimento, o que inclui todos os produtos lácteos. Como a grande maioria dos abatedouros não atendia às normas regulamentares, a decisão foi adiada até 31 de dezembro de 2000, para que estes fossem adaptados de acordo com a legislação municipal ou estadual.

que atendam à previsão de demanda ou promovem os produtos para agilizar a comercialização. Assim, evitam realizar duas transações: uma na devolução e outra no reembolso da mercadoria, evitando custos em ambas.

A frequência é recorrente e o pico de vendas de produtos lácteos ocorre a partir do final do mês até o dia 10 do mês subsequente, coincidindo com o pagamento de salários. Nesta transação existem consumidores que são fieis a determinado produto ou à marca, estabelecendo-se um contrato relacional. Entretanto, ocorre a migração de consumidores entre as marcas no leite UHT, sendo o diferencial o preço.

O ambiente institucional que regulamenta a comercialização de produtos lácteos na região está baseado no Decreto Federal nº 66.183, de 5 de fevereiro de 1970, que estabelece que o armazenamento de produtos lácteos no varejo seja feito sob temperatura de 5°C. Essas normas são fiscalizadas pela vigilância sanitária municipal e seguidas e aceitas pelos varejistas, pois entendem que a boa conservação dos produtos lácteos se transformam em serviço aos consumidores e aumenta a fidelidade com o varejista. Nesta transação existe o Código de Defesa do Consumidor, em função do qual tanto a indústria como os varejistas atuam proativamente para evitar ações na Justiça e preservar a imagem do varejo e da marca do produto.

A institucionalização da industrialização de produtos agropecuários na propriedade rural e agregação de valor pelos agricultores foram discutidas na comunidade rural de Linha Figueira com a participação da APACO – Associação dos Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense, no início da década de 1990. A regulamentação do SIM e da feira livre de Chapecó, por parte da prefeitura, e a profissionalização na industrialização do leite proporcionada pela EPAGRI, permitiram que os agricultores reduzissem os riscos e incertezas da produção e industrialização do leite e comercialização direta aos

consumidores, reduzindo os custos de transação (North, 1994). As ações permitiram a inclusão do subsistema E, pelo novo arranjo organizacional, preservando qualidades e valores culturais, locais e agroecológicos. O caráter empreendedor dos agricultores familiares, a participação da imprensa espontânea, do poder público municipal e estadual, de organizações não governamentais e de associações atuaram na coordenação e institucionalização de inovações permitiram a inclusão no mercado.

Existem verdadeiras marcas locais que carregam os nomes das famílias dos agricultores que são ativos específicos que, com as restrições determinadas pela legislação, inviabilizam a sua permanência no mercado, necessitando de políticas adequadas que visem a adequação à legislação. Para tal, podem-se fazer emergir organizações que congreguem os agricultores e constituam unidades industriais cooperativas para preservar estes ativos e manter e ampliar as relações contratuais entre produtores e consumidores. Neste sentido, observou-se que existe ambiente favorável junto aos varejistas locais, o que pode ser fator que facilite a inclusão no mercado.

As transações com os produtos lácteos na região não são diferentes das do restante do Brasil, com exceção de fatores institucionais locais que alteram as relações contratuais com o consumidor. Ao consumidor é dado o poder de escolha, desde que o produto passe pela aprovação do varejista. As transações são recorrentes e a governança é de mercado. A qualidade foi o atributo mais salientado pelos varejistas e está muito ligada à marca. Entretanto, o preço do leite UHT é o atributo que faz com que haja concorrência entre as empresas. Qualidades amplas, como a inclusão social, regionalidade, agroecologia, culturais e origem dos produtos, são atributos também valorizados pelo consumidor.

A indústria que melhor passar informações ao consumidor receberá mais votos monetários, demonstrando, deste modo, que o importante é mostrar o produto, para depois colocá-lo no varejo. Neste aspecto, cabe salientar o poder do marketing que as grandes empresas utilizam. O marketing tem proporcionado a introdução de novos produtos na região, principalmente quando envolve produtos oriundo das empresas de projeção nacional.

Entre as organizações que atuam na coordenação desta transação está a Associação Catarinense de Supermercados (ACATS), que congrega varejistas maiores, proporciona capacitação e defende interesses do varejo de maneira geral. Os varejistas menores estão vinculados ao Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), que tem a função exclusiva de fornecer informações sobre os consumidores e é utilizado como forma de pressão aos inadimplentes. Alguns estão associados à ACI. Não se constatou a existência de algum agente, além do varejista, da indústria e do consumidor, que coordenasse a transação. Existe grande poder das empresas lácteas por meio de mecanismos de marketing que levam informações aos consumidores, elevando a especificidade das marcas. Foi constatada interferência do MST nesta transação, quando lembrado como movimento social, exercendo influência na coordenação na transação.

No subsistema E, além da institucionalização dos mecanismos de produção e industrialização, houve a participação de organizações públicas e privadas que levaram a mensagem aos consumidores. Os produtos são lembrados como produtos regionais, produzidos por um grupo de agricultores, participantes da feira livre que foi institucionalizada pela prefeitura municipal de Chapecó. Esta tem sido também uma coordenadora do subsistema.

5.2.1.1 Transação entre indústria rural de pequeno porte e consumidor

Uma das iniciativas que valorizam os ativos representados pelas marcas locais pode ser representada pelo subsistema E que emergiu desta especificidade. Nelas foram adicionados conhecimentos proporcionados pela profissionalização na industrialização, Projeto Desenvolver/CNPq, a institucionalização do SIM e da feira livre de Chapecó, que permitiu a comercialização de 50% da produção industrial diretamente aos consumidores. O restante da produção é comercializado para os varejistas localizados no mesmo município.

Produtos lácteos coloniais (queijo) de boa qualidade apresentam demanda maior que a oferta segundo os varejistas. Isto se deve à prioridade dada pelos agricultores à comercialização do leite para a indústria e à restrição da promotória pública quanto à comercialização sem a inspeção sanitária. Os produtos coloniais são diferenciados por serem produzidos por agroindústria familiar rural, envolvendo o trabalho das esposas dos agricultores, e embutem “segredos” que fazem o diferencial entre os queijos das famílias devido à especificidade humana. A adição das qualidades sanitárias e regulamentares proporcionadas pelo SIM e a melhoria dos processos de fabricação pelos cursos profissionalizantes de industrialização artesanal do leite permitiram a oferta de produtos lácteos artesanais de qualidade aos consumidores.

Os ativos locacionais, dados pelas instalações industriais e unidade de tratamento de efluentes, as quais devem atender às regulamentações estabelecidas pela legislação de inspeção municipal e à legislação ambiental, são específicos devido à difícil realocação para outra atividade, no espaço rural, distante 20 km da cidade de Chapecó.

Para os pequenos agricultores, investir em uma agroindústria significa caminhar em um ambiente totalmente diferente daquele em que vinham até

então. O mesmo é repleto de incertezas, riscos de informações assimétricas que exigem o desenvolvimento de novas habilidades e envolvem ativos específicos, o que exige um ambiente institucional de apoio (Batalha, 1997; Botoleto, 2000)

A especificidade relacionada à capacidade de empreender e reconverter a propriedade rural, por meio da verticalização da produção, indo contra os paradigmas existentes, constitui um ativo que se caracteriza como empreendedorismo que o grupo de agricultores tem utilizado como marketing. A aprendizagem no atendimento ao consumidor por meio do *learnig-by-doing* é um ativo relacionado à especificidade humana.

As leis não era fácil para conseguir legalizar estas pequenas agroindústrias. Hoje ainda existe esse problema. A questão financeira, nós, para ser franco, saiu do nada. Estava crescendo tipo rabo de cavalo, para baixo, como o pessoal fala. Totalmente sem dinheiro. Na nossa família eu fui um que vendeu a única terrinha que tinha para começar. Arriscamos tudo. O agricultor está sem dinheiro e é uma das grandes dificuldades. A questão de leis nós fomos convidados para a feira, então fazia uns queijinhos na cozinha e a gente percebia que o pessoal da cidade falava muito de nosso produto. Nós sentimos uma certa certeza. Se o pessoal falasse bem de nosso produto, com certeza nós iríamos vender mais. A gente começou e eu tinha essa certeza. Arrisquei até a terra (Sócio da agroindústria E).

As habilidades²⁰ adquiridas e desenvolvidas no atendimento ao consumidor e na industrialização constituem ativos para o grupo de agricultores, proporcionados pela *learnig-by-doing*.

²⁰As famílias dos agricultores descobriram que cada sócio tem algumas habilidades natas e estas foram desenvolvidas durante os anos que passaram atuar na industrialização do leite. Um tem habilidade para tratar com os varejistas e líderes. Dois têm habilidade para tratar diretamente com os consumidores na feira livre e o quarto tem habilidade de tratar com os agricultores e um na indústria. Assim, ocorre complementaridade de especificidade humana.

Fazem cinco anos que sou feirante. Sinto que tenho muito que aprender, muito que mudar, o cara que está ali na frente da banca não é simples assim. Você tem que tá olhando para o cliente, tem que estar rindo, tá cumprimentando o cliente, saber o nome (Agroindústria E).

A marca da família Malagutti é conhecida pelos consumidores e varejistas. Mesmo os varejistas que não adquirem os produtos conhecem a marca e desejariam expor na área de vendas. Portanto, no espaço local, a marca tem especificidade elevada pelo trabalho realizado durante os cinco anos atendendo na feira livre e pela divulgação feita pela imprensa espontânea (rádio, televisão, jornal e outros meios), transmitindo estas características ao consumidor. A preocupação com a qualidade e segurança alimentar é representada pelo curso proporcionado a todos os fornecedores de leite para produzirem produtos de qualidade e diferenciá-los por meio da agroecologia. Além do controle da qualidade da matéria-prima exigida pelo inspeção, são realizados exames anuais de brucelose e tuberculose de todos os bovinos dos fornecedores de leite, o que pode ser outro diferencial de qualidade.

A unidade industrial, mesmo sendo pequena, está enquadrada dentro dos limites estabelecidos pelo SIM e pela legislação ambiental fiscalizada pela Fundação de Amparo a Tecnologia e Meio Ambiente (FATMA) que exigem investimentos específicos em construções que, para o agricultor familiar, não têm uso alternativo na propriedade rural.

As incertezas envolvidas nesta transação são consideradas pequenas, embora também sejam alvo de consumidores e varejistas oportunistas. Incertezas com relação ao mercado não existem devido à grande procura por produtos coloniais de boa qualidade. A estrutura de governança é de mercado e a transação é regida pela sistema de inspeção municipal.

5.2.2 Transação entre indústria e distribuição

A cadeia láctea regional abastece a região e exporta para outras regiões do Brasil, produtos *in natura* e industrializados pelas 51 indústrias. A abrangência de atuação de cada indústria na região varia de acordo com o porte, tempo que atua no mercado, rede de relações e legislação de inspeção.

A maioria dos produtos lácteos produzidos pelos subsistemas A, B, C e D se destinam a mercados no Rio Grande do Sul, Litoral de Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro. Nestes mercados, o produto concorre com produtos de outras regiões produtoras estabelecendo-se forte concorrência. Entretanto, como o mercado é demandante de produtos lácteos, as indústrias não encontram dificuldades de comercialização, desde que apresentem qualidade, preço compatível e a marca tenha reputação.

Os varejistas regionais se abastecem de produtos lácteos dos subsistemas estudados e de outros que são concorrentes. Entretanto, a região é considerado um mercado pequeno e concorre com a produção local, artesanal com custos menores. Deve-se considerar também, que mais de 40% da população, reside no espaço rural onde ocorre o autoconsumo de produtos lácteos. Em muitos municípios, a população embora seja urbana, tem fortes ligações rurais e faz com que os consumidores adquiram o leite e queijos diretamente de produtores rurais. Neste municípios, a comercialização de produtos lácteos, não é atraente para a indústria em função da baixa escala.

A entrada de produtos lácteos de outras regiões produtoras, são representados por iogurtes, fermentados e pequena parcela de leite UHT e queijos finos. Portanto, a região é exportadora de produtos elaborados e produto *in natura*, necessitando quantificar a quantidade exportada e importada.

As indústrias e varejistas da região mantêm laços de confiança e cooperação, embora haja conflitos em relação às condições das transações,

principalmente com as redes maiores que utilizam o poder de mercado para obter vantagens. Entretanto, as relações com as grandes redes de varejistas localizadas nos grandes centros urbanos são mais conflituosas, devido às maiores exigências impostas²¹ pela permanência dos produtos na área de vendas.

O desconhecimento do comportamento estratégico de alguns varejistas e atacadistas, ou o fato de as informações a respeito deles serem insuficientes ou custosas de obter, tem levado as empresas industriais, principalmente as entrantes, ou que buscam novos mercados, a serem vítimas do oportunismo²². A comercialização dos produtos em locais distantes e com diferentes agentes e culturas pressupõe a presença de assimetrias informacionais e a possibilidade de ocorrer oportunismo na transação, o que leva os agentes a buscarem informação²³ antes de realizar a transação, o que não ocorre sem custos. A dificuldade de obter informações sobre o comportamento estratégico dos atores que atuam no mercado é fator de elevação dos custos de transação (Williamson, 1989a) e expõe a empresa a perdas.

²¹As redes de supermercados maiores utilizam estratégias tais como: verbas para aniversário de lojas, bonificação para inserir produtos nos tablóides, verbas para inauguração de lojas “enxoval de noivas” e “punição” para aquelas empresas que não aderirem às estratégias implementadas pelos supermercados. A punição é não dar a devida atenção ao produto ou reduzir a área de vendas.

²²As indústrias são vítimas de ações oportunistas com a utilização de cheques sem fundo, cheques roubados, entrega em endereços falsos, desativação do estabelecimento do comprador, falência fraudulenta de empresas, atrasos de pagamentos com posterior negociação e devolução de mercadoria sem motivo aparente, entre outros.

²³As informações envolvem a obtenção de dados cadastrais com consulta a bancos, SERASA, SPC, varejistas, fornecedores e vendedores, buscando informações sobre inadimplência, pontualidade de pagamento, devolução e trocas de mercadorias. Na região, uma das melhores fontes de consultas sobre os clientes é obtida com vendedores. Estes normalmente se hospedam nos mesmos hotéis, se conhecem nas filas de vendas nos supermercados, criam laços de amizade e passam a trocar informações sobre os varejistas.

Existe o risco bastante grande. Temos perdido bastante dinheiro nessa questão. Como a gente é uma empresa nova, tem clientes novos. Então, não tem como você saber se o cliente é bom ou é ruim a não ser vendendo para ele. Evidentemente, quando são clientes maiores, fazer todas as pesquisas possíveis em relação a situação dos clientes, mas isso ameniza um pouco as perdas (Presidente da agroindústria D).

O subsistema D é formado por pequenos agricultores, o que poderia justificar a ação oportunista pelo fato de deter menor número de informações (Lauschner, 1993) ou por desconhecer onde obtê-las. No entanto, as demais indústrias também são vítimas do oportunismo, como salienta o sócio da indústria C, denotando que as relações comerciais são construídas ao longo do tempo.

A comercialização foi muito difícil. Tivemos muitos problemas, perdas inclusive, perdas que estão na Justiça até hoje(...) mas, são pessoal que aplicam golpes, estelionatários. Muita gente aqui na região entraram nisso (...) Nós entramos, pessoal lá do Paraná, o pessoal do Rio Grande do Sul (...) é a área que mais tem problemas (Sócio da Agroindústria C).

A formação da carteira de clientes exige a busca de informações sobre a conduta, as quais, muitas vezes não estão disponíveis ou são difíceis de obter. Assim, as indústrias são levadas a realizar a transação, mesmo havendo riscos, o que eleva os seus custos. A possibilidade de oportunismo reduz à medida que a indústria forma a sua carteira de clientes, fazendo emergir confiança, cooperação, lealdade, reciprocidade e reputação, que são considerados ativos construídos (Pondé, 1994 e Nootboom, 2000) como redutores de custo de transação.

As relações com os cliente potenciais maiores iniciam-se com estratégias como visita à indústria e verificação do seu comportamento, vendas

freqüentes e menores, venda à vista, venda com cheque pré-datado, pagamentos antecipados e evitando vendas repentinas de grande valor, sem motivo aparente.

No caso de vendas novas,(...) para verificar a honestidade começa com pouco produto e pesquisa junto aos órgãos competentes (Gerente da agroindústria B).

Para os clientes cadastrados e com laços comerciais de longo tempo em que predominam relações de confiança, são utilizados, além das notas fiscais, boletos bancários, duplicatas e cheques pré-datados.

As indústrias têm seus ativos representados pelas marcas e desejam expor os seus produtos. Da mesma forma, os supermercados desejam que os produtos de renome estejam expostos nas lojas, o que estabelece uma relação de interdependência, embora seja reconhecido o maior poder de barganha dos varejistas.

Os mercadistas têm um poder de barganha maior do que a indústria hoje. Tu quase não acredita isso, mas estes caras têm muito poder de barganha (...) Por outro lado, a empresa, a Batavo tem uma marca tão forte e um produto de qualidade tão boa, que não há interesse do mercado de porte que esses produtos fiquem fora (Representante da agroindústria do subsistema A)

A negociação dos varejistas com as indústrias lácteas regionais é mais cooperativa, denotando o apoio aos produtos regionais. No entanto, quem decide a permanência dos produtos na gôndola é o consumidor, demonstrando que o produto deve atender às suas expectativas.

Nos municípios menores estão os supermercados, mercearias e padarias locais, com menor volume de vendas. Também existe grande concorrência entre eles, estabelecida pelo preço, qualidade e atendimento.

Os varejistas maiores exercem poder de barganha nas empresas lácteas e estas o exercem nos pequenos varejistas, não proporcionando condições semelhantes e fazendo com que estes tenham desvantagens em relação às redes maiores de supermercados, estabelecendo-se uma dualidade. As indústrias favorecem as grandes redes de varejistas, fortalecendo as que já têm poder de barganha. Algumas indústrias lácteas menores, para fugir do poder de barganha das grandes redes varejistas, utilizam a estratégia de proporcionar condições de vendas aos varejistas de menor porte, semelhantes aos varejistas de maior porte.

O efeito do poder de barganha se propaga ao longo da cadeia láctea, que tem no leite o item de maior custo na composição da maioria dos seus produtos. Este repercute no setor de produção, fazendo com que o agricultor também tenha que ceder.

A **simetria** de informações entre a indústria e os varejistas ocorre sobre a qualidade do produto, marca, preço, concorrência, produtos substitutos, demandas do consumidor e comportamento estratégico dos atores, entre outros. Pelo fato dos varejistas estarem em contato com os consumidores, estes passam a ter acesso as informações que quando comparadas com a indústria, são maiores e mais atualizadas, e estas podem ser utilizadas como barganhas junto à indústria.

As qualidades exigidas pelos varejistas estão relacionadas à inspeção sanitária e à aceitação do produto pelo consumidor. Entretanto, as qualidades voltadas à saúde, como queijos tipo light, qualidades organolépticas, regionais²⁴, culturais e inclusão social, foram salientadas como demandas dos consumidores.

²⁴Constatou-se que os varejistas pesquisados priorizam os produtos regionais. Verificou-se o caso de um varejista destinar espaço exclusivo no estabelecimento para exposição de produtos regionais. As ACIs recomendam aos associados priorizar a aquisição de produtos regionais, envolvendo a geração de empregos.

Os ativos específicos são fortes indutores de governança e, nesta transação, variam entre os subsistemas e de acordo com a estratégia utilizada para a distribuição dos produtos.

Quanto aos ativos físicos e locais, representados por equipamentos e plantas industriais, existem para todas as indústrias, independente do porte, e têm uso exclusivo e com difícil realocação, enquanto os varejistas têm como ativo as informações e preferências dos consumidores localizados em centros urbanos (Zylbersztajn, 1995). Entretanto, não foi constatado que exista independência recíproca forte entre varejistas e indústrias e que a ruptura contratual venha a comprometer os ativos físicos existentes. A especificidade humana está relacionada as vendas. Existem custos na formação de equipe de vendas, que constróem laços de confiança entre indústria e vendedor e, este, com os varejistas. Muitas transações ocorrem devido ao “carisma” do vendedor e a saída dele significa custos na busca de outro vendedor que reconquiste a confiança.

A especificidade humana e dedicada se encontra no subsistema C, cujo sócio detém o conhecimento exclusivo do mercado e o poder da comercialização de um produto de alta precibilidade. A dependência das especificidades leva à possibilidade de o sócio agir ou exercer poder de barganha sobre a indústria composta, em parte, pelos agricultores. No caso, não deve existir grande confiança para a transação continuar.

A especificidade de ativos humana é constituída pelos investimentos realizados nas pessoas, por meio de treinamento e “*learnig-by-doing*”, no subsistema C, D e E. Eles são representados pelo empreendedorismo entre os agricultores em atividades que não são familiares a suas atividades e que interferem no ambiente institucional regional, podendo fazer emergir novos empreendimentos ligados ao setor.

A especificidade de ativos relacionada à marca Batavo é tradicional no Brasil e tem especificidade elevada, tanto que a Parmalat, que se associou à Batavo, manteve a marca. A marca Cedrense é reconhecida junto aos varejistas e foi agraciada com prêmios de qualidade dos produtos e preservação ambiental. Estas duas marcas realizam intensa promoção dos produtos junto ao consumidor e tornam a marca mais específica.

A marca subsistema C é “Ordenha” e está há 6 meses no mercado, mas ainda é pouco conhecida. Os produtos são comercializados pelo sócio com atacadistas de fora da região.

No subsistema D, a marca do leite “Terra Viva” é lembrada na região como inovação organizacional, partindo de agricultores assentados pelo Programa Nacional de Reforma de Agrária. Existem algumas dúvidas dos consumidores quanto a qualidade (gosto diferente) do leite, quando comparado com outras marcas de leite UHT. Entretanto, a indústria informa que o produto é de qualidade semelhante à concorrência, o que denota uma assimetria de comunicação. Entretanto esta marca, é lembrada como empresa regional e que possibilita incluir agricultores de menor porte, denotando a inclusão social, ou seja, qualidade social (Lagrange, 1995, citado por Presotto, 1999), que pode ser capitalizada como ativo específico

Mas aí tem um consumidor que tem uma tendência de consumo de um produto da Reforma Agrária,(...)não olha por preço, mas verifica um pouco estas características. (Presidente da agroindústria D).

Com relação à marca Malagutti, do subsistema E, ela tem alta especificidade, porque no mercado de Chapecó é conhecida pela população, varejistas e autoridades e foi construída com apoio institucional (feira livre, profissionalização e inspeção municipal) e divulgação espontânea realizada pela

imprensa. Esta estratégia permitiu que a marca fosse convencionada junto à sociedade como produto de origem dos agricultores.

Com relação aos atacadistas e representantes, os ativos específicos envolvidos são as câmaras frigoríficas, carteira de varejistas, transporte específico e sistema de comercialização e distribuição, os quais, no caso de uma eventual ruptura contratual, levam prejuízo a ambos, pelos custos de realocação dos ativos. Neste caso, estabelecem-se contratos relacionais que formam quase uma mini-sociedade (Zylbersztajn, 1995).

Os riscos nesta transação são representados pela má armazenagem e pela devolução de produtos, segurança alimentar, fatores que podem levar os consumidores a utilizarem os seus direitos caso o produto apresente alterações que causem danos à saúde, podendo a marca ser divulgada pela imprensa, prejudicando a sua reputação.

Existem os riscos, se não apresentar produto de boa qualidade e o consumidor entrar na Justiça, perdas de contas, roubos de cargas, objetos estranhos dentro do produto que ocorrem dentro do processo de fabricação e que você não tem domínio (Gerente da agroindústria B).

Para reduzir estes riscos existem empresas implementando Análise de Perigos e Pontos Críticos e Controles (APPCC) realizando o controle sistemático da qualidade da matéria-prima no processo de fabricação e desenvolvendo a cooperação com os varejistas, com o objetivo de preservar a qualidade e segurança dos alimentos, manter e ampliar a reputação da marca(Hobbs, 1998). A cooperação ocorre no desenvolvimento de estratégias mercadológicas que evitem a troca de produtos por deterioração ou vencimento, tendo em vista que a maioria dos produtos tem alta precibilidade.

A **freqüência** com que ocorre a transação varia com o volume de vendas, localização dos varejistas, época do ano e tamanho do varejista. Os varejistas maiores são atendidos com mais freqüência, chegando a ser um “*just-in-time*” nos grandes hipermercados. Nos pequenos varejos e os centros de consumo mais afastados, a freqüência pode chegar a até 15 dias. Pela alta freqüência de atendimento aos varejistas, predominam transações recorrentes, com estrutura de governança de mercado com laços de cooperação e confiança construídos ao longo do tempo (Pondé, 1994).

O **ambiente institucional** desta transação enquadra-se nas normas regulamentares representadas pelo SIF, SIE e SIM, nos quais é o atributo mínimo exigido pelos varejistas maiores para a aquisição. Os varejistas menores comercializam produtos da indústria artesanal (queijo colonial) sem inspeção. Outros atributos estão sendo promovidos pelas lideranças e organizações públicas e não governamentais (embora ainda tímida). Estes estão sendo valorizados pelos consumidores e procurados pelos varejistas, como os queijos coloniais, produtos regionais, ligados à saúde (queijos light), queijos finos e bebidas lácteas. Estas demandas se devem ao maior conhecimento dos consumidores, que passam a valorizar outros atributos, além de atenderem às necessidades básicas (Megido, 2000; Saes, 2000). Exemplos disso, são a feira livre de Chapecó e a institucionalização do SIM em vários municípios. Movimentos como o MST, que levam ao consumo de produtos ligados à inclusão social “*fair trade*” (Ceratti e Monti, 2000), exigem novas formas de coordenação com a participação efetiva e o comprometimento dos agentes em manter e ampliar as qualidades regulamentares, sanitárias e convencionadas.

A demanda, por parte dos consumidores, de outras qualidades exige a certificação de origem dos produtos. Para tal, são necessárias a criação de organizações confiáveis que garantam a procedência dos produtos. No caso dos

produtos lácteos do subsistema E, quem realiza a inspeção é a Prefeitura municipal, em convênio com a CIDASC, que emitem o SIM. Nas demais qualidades não existe nenhuma organização que certifique os produtos. Entretanto foi salientado por parte de um dos Sindicatos ligados aos agricultores, a necessidade de criar uma organização que garanta a origem dos produtos da agricultura familiar.

Em relação à legislação, a atuação da promotoria pública delimitou o prazo até 31 de dezembro de 2000 para os fabricantes de queijos artesanais²⁵ se adequarem à legislação. Foi um choque externo, em termos de mudança institucional (Zylbersztajn, 1995), que interfere na produção, comercialização e consumo destes produtos. Mesmo com a legislação municipal (SIM), limitou-se a entrada de produtores isoladamente devido aos altos investimentos necessários para a adequação. Nesse sentido, Bortoleto (2000) e Wilkinson (1999) recomendam que haja a participação de organizações governamentais e não governamentais com o objetivo de alavancar os negócios, reduzir os riscos e incertezas perante o novo, pois os agricultores não conseguem fazer sozinhos, a exemplo do que foi realizado no subsistema E.

Entretanto, no ambiente institucional regional existem muitas incertezas para IRPP, representadas pelo potencial de mercado, tecnologias, crédito e o comportamento estratégico das empresas rivais existentes que necessitam ser melhor avaliadas.

O ambiente institucional nas interfaces do segmento industrial, varejista e atacadista, para as indústrias iniciantes, é assimétrico a respeito da conduta dos

²⁵ São considerados os produtores artesanais, aqueles agricultores que industrializam a própria produção do leite e a quantidade produzida chega no máximo a 5 kg de queijo por dia. O local de fabrico do queijo é a própria cozinha das residências dos das famílias dos agricultores. Entretanto, a legislações municipal que institucionaliza o SIM, admite a industrialização de até 300 litros diários de leite a ser transformado em queijos.

possíveis parceiros e das informações sobre os produtos. As transações se iniciam com desconfianças e possibilidades de oportunismos. A confiança, lealdade, reputação e honestidade são construídas no médio e longo prazo por meio de transações recorrentes. Há ainda as relações pessoais que predominam no momento de “fechar” o negócio, são redutoras de custos de transação e podem ser contabilizados como ativo específico para as organizações (Nooteboom, 2000).

A comercialização ocorre por meio de vendedores das empresas, distribuidores regionais, representantes regionais e atacadistas, que captam as informações dos varejistas, que as obtêm do consumidor. As empresas maiores dá atendimento personalizado nas grandes redes de supermercados, nas quais um vendedor atende a poucos clientes. Aos distribuidores regionais cabe a função de atender os pequenos varejistas.

As informações entre varejistas e indústrias fluem com frequência para evitar a assimetria e a idiossincrasia. As informações são referentes à quantidade, as condições de entrega, a qualidades regulamentares e organolépticas, fatiamento do queijo prato e muzzarella, processo de fabricação, origem colonial e inclusão social. Os varejistas e atacadistas fornecem informações a respeito de particularidades dos produtos, preços, qualidade, novos produtos, aceitação por parte do consumidor, volume de vendas, entre outros.

De forma geral, pode-se afirmar que, nesta interface, os produtos devem estar respaldados por normas regulamentares e sanitárias e atender aos desejos e necessidades dos consumidores. Existem relações construídas por indivíduos que fazem parte das organizações que definem o ambiente institucional da transação.

Em termos de **coordenação**, o poder é exercido pelos grandes varejistas da região, mas é menor quando comparado com as grandes redes localizadas nos maiores centros consumidores. Já as indústrias exercem poder nos pequenos varejistas. Os pequenos varejistas são os receptores das condições da transação e os varejistas maiores são os que estabelecem condições para as indústrias, estabelecendo-se um círculo vicioso, no qual se fortalece quem tiver mais poder de mercado. Entretanto, já existem algumas indústrias lácteas que estão percebendo esta tendência e proporcionando iguais condições aos varejistas menores, com o objetivo de reduzir a dependência das grandes redes.

No caso da indústria C, quem comercializa é o sócio que mantém parceria com atacadistas localizados nos grandes centros urbanos. Neste caso, quem recebe as informações é o sócio, que as transmite à indústria.

Os subsistemas A, B e D também utilizam telefones específicos e a internet e fazem uso intensivo das ferramentas de marketing para diferenciar o produto junto ao consumidor. De forma geral, o sistema de informações entre indústria, varejo e atacadista é considerado eficiente.

As organizações que fornecem as informações sobre a conduta dos compradores, principalmente quando ocorre a primeira transação, são a Central dos Serviços dos Bancos (SERASA), SPC, bancos e concorrentes. Em relação aos clientes que já operam, predomina a confiança. Os varejistas, para obter informações sobre novos produtos, utilizam a propaganda, os vendedores e os consumidores.

No caso do subsistema D e E, a participação do poder público municipal, estadual, organizações privadas, feira livre e imprensa espontânea foi importante nas relações com os consumidores e com os varejistas. Estes empreendimentos são inovadores e tem recebido apoios financeiros,

institucionais e são amplamente divulgados pela imprensa, o que facilita a sua inclusão no mercado local.

O Sindicato das Indústrias de Laticínios e Derivados de Santa Catarina (Sindileite) congrega as indústrias lácteas do estado, porém, nem todas estão filiadas, denotando que não existe integração horizontal. O mesmo ocorre com os varejistas, principalmente os de uma só loja, que não são filiados a Acats. Não foi salientada a participação das organizações nesta transação. Entretanto, o Sindileite tem intervindo junto ao governo estadual para reduzir a alíquota do ICMS e melhorar a qualidade do leite.

A participação de executivos e proprietários em congresso nacionais e internacionais proporciona novas tecnologias de produção e de gerenciamento para as redes de supermercados. Já alguns varejistas menores buscam informações gerenciais e participam em cursos proporcionados pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com a ACIs.

5.2.2.1 Fornecimento de queijos à indústria de alimentos congelados

O crescimento de alimentos prontos e semi-prontos para consumo das famílias é uma realidade nos restaurantes de refeições rápidas e nos supermercados. As mudanças de hábito dos consumidores abrem oportunidades e alterações nas relações contratuais entre as empresas, que fogem do mecanismo de mercado, dirigindo-se para relações mais estreitas que permitem controle sobre a qualidade dos produtos agroalimentares, proporcionando alimentos mais seguros. Nesta perspectiva, abrem-se oportunidades para aquelas empresas que dispõem de produtos que atendam às necessidades da outra parte.

Neste sentido, o subsistema B fez parceria para o fornecimento de queijos à Sadia Agroindustrial S.A., que utiliza como matéria-prima o queijo

para elaboração de pratos prontos congelados e comercializados em todo o Brasil.

A efetuação desta transação ocorreu após a empresa compradora de queijo auditar a procedência do leite, o processo de industrialização, o tratamento de efluentes e o transporte dos produtos industrializados, e adequar a fabricação de acordo às normas de segurança alimentar da empresa compradora do queijo. A cooperação da empresa compradora de queijos permitiu eliminar os pontos críticos que pudessem comprometer a segurança e a qualidade dos alimentos produzidos (Hobbs, 1998), além das exigências sanitárias e regulamentares. O sistema implantado foi o APPCC, que é uma ferramenta de gestão na segurança e qualidade alimentar (Toledo, Batalha e Amaral, 2000).

A adequação do subsistema B exigiu investimentos relacionados à ampliação do laboratório e treinamento dos funcionários para monitorar a qualidade da matéria-prima e dos produtos elaborados, padronizando os métodos de análise entre os laboratórios das empresas, buscando proporcionar a simetria de procedimentos (Williamson, 1989a). A cooperação interorganizacional está criando um ambiente institucional cooperativo (Amodeu, 1999) que permite competitividade às duas indústrias por meio de produtos mais seguros.

As situações oportunistas são evitadas pelo desejo de ambas as partes de manter a negociação, padrão de qualidade e de troca de informações, o que faz emergir o contrato de produção. O ativo envolvido nesta transação é o queijo, que tem especificidade dedicada devido ao envolvimento de duas marcas com reputação reconhecida, levando a manter uma contratualização relacional de governança híbrida com normas e padrões estabelecidos e possíveis de serem monitorados por ambas as partes. Nessa transação, o desejo é manter relação de longo prazo, formando-se uma espécie de mini-sociedade (Zylbersztajn, 1995).

5.2.2.2 A cooperação entre subsistemas B e D

O subsistema D implantou indústria para produzir o leite UHT com equipamento importado da Alemanha e embalagens dos Estados Unidos, produzidas pela International Paper. A planta industrial apresentava capacidade de industrialização ociosa e poderia prestar serviços para outras unidades.

O subsistema B, especializado na produção e comercialização de queijos, possui a logística de distribuição, à qual acrescentaram-se 300.000 litros de leite UHT por mês embalados pelo subsistema D, obtendo economias de escopo. A parceria reduziu a ociosidade da planta industrial do subsistema D, que obteve economias de escala. Assim sendo, estabeleceu-se uma cooperação interorganizacional, na qual novos produtos são obtidos praticamente sem investimentos. A formalização da cooperação entre empresas rivais teve início em junho de 2000. Essa é uma constatação recente e que vai ao encontro das observações de Bortoleto (2000).

A transação envolve as especificidade de ativos no processo de embalagem do leite longa vida, representadas pela especificidade local (distância entre as duas indústrias de 25 km, por estradas pavimentadas). A especificidade dedicada é apresentada pelos investimentos que a agroindústria B realizou na divulgação do novo produto. A presença de ativos específicos leva a contratos de prestação de serviços relacionais e flexíveis, com estrutura de governança híbrida. Os subsistemas elegeram um árbitro (Fórum de São Miguel do Oeste) para dirimir eventuais dúvidas que surgissem durante a vigência do contrato.

O contrato tem a duração de um ano, podendo ser renovado desde que haja interesse das partes, o que caracteriza flexibilidade contratual. A ruptura contratual pode elevar substancialmente os custos de ambos os agentes, no entanto está previsto um aviso prévio de 90 dias ou a utilização de todas as embalagens cartonadas adquiridas com identificação da empresa B. A ruptura

contratual abrupta pode elevar os custos de transação para ambas as partes; para o subsistema B, por não ter empresas próximas que realizem os mesmos serviços de embalagem de leite longa vida; e para o subsistema D, por elevar a ociosidade da empresa e perder uma receita de R\$ 27.000,00 mensais.

Embora seja recente a cooperação horizontal entre rivais na área industrial láctea na mesma região, este é um fator que proporciona ganhos competitivos a toda cadeia produtiva láctea regional, conforme referenciado por Batalha (1997), Farina Zylbersztajn (1994), Wood Jr. e Zuffo (1998) e Bortoleto (2000), devido ao uso racional dos recursos disponíveis já existentes. Estas estratégias merecem ser melhor estudadas e estendidas para serem ampliadas na mesma cadeia e para outras cadeias produtivas.

5.2.3 Transação entre agricultor e indústria

O segmento da produção é o mais focado na região, devido à sua importância como geradora de oportunidades de trabalho e pela participação econômica. Este segmento tem recebido atenções de vários atores, que imprimem uma dinâmica própria que variam entre os subsistemas, entre municípios e entre comunidades rurais, o que forma diferentes ambientes institucionais e formas de coordenação que refletem nas interfaces a montante e a jusante da produção agrícola.

A produção de leite na região emergiu da atividade de subsistência e cresceu praticamente pela oportunidade de comercialização (Mello, 1998). Não houve investimentos financeiros específicos para o seu desenvolvimento. O crescimento da produção de leite se deve à necessidade do agricultor familiar, de substituir a renda oriunda da suinocultura pela redução dos preços do milho, da soja e do feijão e por uma renda mensal e mais segura.

Vários autores apontam que o gargalo da cadeia produtiva láctea no Brasil está na produção do leite, representada pela baixa produtividade e qualidade e oferta sazonal do produto. A região também apresenta estes problemas, porém as indústrias salientam que estão havendo melhorias significativas, exigindo dos produtores mais cuidados na produção da matéria-prima para garantir oferta constante de um produto mais seguro para o consumidor.

O problema observado nesta interface são as diferenças cognitivas (assimetria de informação) referentes à qualidade do leite, determinadas pela indústria e percebidas pelo agricultor. A indústria determina a qualidade instrumentalmente e é padronizada. Para o agricultor, a qualidade do leite está ligada à sua própria cognição e percebida pela visão, olfato e gosto. Ele desconhece as metodologias para determinação da qualidade. A declaração do agricultor confirma, quando questionado sobre a qualidade do leite.

Eu gostaria de saber mais (...) como eles acham essa água no leite (...) Bota água no leite e continua branco. (Agricultor BG2)

O leite ia para indústria, dava leite ácido. A gente não sabia se dava ou não dava. (Agricultor C1)

A indústria detém informações sobre como determinar a qualidade²⁶ e estabelece assimetrias que levam à desconfiança, conflitos e, como consequência, ajustes ou rompimentos contratuais com custos de transação para

²⁶As análises do leite envolvem a determinação da gordura, crioscopia, presença de antibióticos, contagem de células somáticas e redutase. As análises são obrigatórias e realizadas aleatoriamente durante o mês. A acidez é determinada diariamente na propriedade do agricultor.

ambas as partes. A assimetria da informação se origina do desconhecimento de alguma peculiaridade da transação (Williamson, 1989a) e pode estar condicionada à determinação da análise do leite.

A reação do agricultor, relatada pela indústria, demonstra como a qualidade do leite é determinada na indústria

E o ponto principal, quando vem o produtor para a indústria é o laboratório, como se faz as análises. Geralmente, o produtor leva um susto com as análises do leite. Ele nunca imaginou como era feita, como constata gordura baixa, como constata água (...) Percebe-se que há uma carência de informação, de bate-papo, de esclarecimento, percebe-se isso (Gerente do sistema B).

A indústria reconhece quando os sistemas de controle são desconhecidos por uma das partes da transação, o que pode levar a desconfiar. A perfeita comunicação e conhecimento das normas, regras formais e informais comuns são redutoras de custo de transação e se estabelece a confiança (Williamson, 1989ab; North, 1994; Machado da Silva e Fonseca, 1993; Nooteboom, 2000).

O leite é um produto altamente perecível, que necessita de cuidados especiais para a sua produção, os quais envolvem alimentação e sanidade dos animais, manejo da ordenha, resfriamento e transporte adequado para manter a qualidade desejada pela indústria. No processo produtivo existem diferenças entre a qualidade requerida, recursos e conhecimentos técnicos disponíveis na propriedade e na família rural. Na maioria das vezes, a deficiência da qualidade não constitui um ato oportunístico, mas sim, de diferenças cognitivas relativas ao processo de produção de um ativo muito específico. Assim, a ocorrência de problemas referente a qualidade, exige a repetição da análise e a visita do

técnico²⁷ para resolvê-los, o que eleva os custos de produção e de transação que poderiam ser resolvidos com a simetria da cognição, ou seja, pela profissionalização.

Quando questionávamos o agricultor sobre o seu entendimento a respeito de qualidade do leite, ele informou que o mesmo deve ser ordenhado com higiene, resfriado, e que o animal deve ser livre de doenças contagiosas e mastite. Porém, fica um questionamento: o que os agricultores entendem por higiene? Animal sadio? Vasilhame limpo? Ordenhadeira limpa? Certamente, quando analisados sob o aspecto da racionalidade limitada e da idiosincrasia da informação, encontram-se percepções diferentes entre os atores e entre os agricultores, necessitando de profissionalização para proporcionar simetrias de informação

Exceção ocorre nos subsistemas D e E. No primeiro, além da visita do técnico, há o envolvimento da família e grupos de famílias e a assistência técnica é proporcionada ao conjunto das atividades da propriedade. No subsistema E, em conjunto com a prefeitura, proporcionou-se curso de produção de leite com

²⁷Segundo Alencar (1996), existem duas formas de intervenção na família rural: a intervenção de caráter tutorial, quando a ação do agente externo é orientada no sentido de introduzir “idéias” previamente estabelecidas sem que haja participação da família rural e/ou grupo de famílias rurais e sua ação na formulação de tais “idéias”. A intervenção de caráter educativo, quando a família rural e/ou grupo rural é estimulada pelo agente externo a desenvolver a habilidade de diagnosticar e analisar seus problemas, decidir coletivamente sobre as ações para solucioná-los, executar tais ações e avaliá-las, buscando sempre a construção de novas alternativas. Na primeira, a forma de agir do agente externo é de “dono” da verdade. Ele identifica o problema, escolhe os meios para solucionar, estabelece as estratégias de ação e avalia as ações executadas. À família rural e/ou grupos cabe a ação de executar.

princípios agroecológicos²⁸. Nos demais subsistemas, o atendimento técnico realizado em função da demanda. A simetria de informações entre os agentes reduz a possibilidade de oportunismo e estimula a confiança, principalmente para um ativo tão importante para os dois atores da cadeia produtiva: o agricultor, pela necessidade do ativo de obter renda e permanecer na atividade; e para a indústria, pela necessidade de obter produtos de qualidade para atender à demanda crescente do mercado.

O oportunismo pertinente ao agricultor, está representado pela adição de água (aguagem), leite contaminado por antibióticos, estabilizantes e colostro no leite comercializado, sendo as duas primeiras ações as mais frequentes. A maioria dos subsistemas está agindo com medidas educativas e coercitivas²⁹, como desconto do produto e exclusão do subsistema. No caso de haver persistência do problema, o nome do infrator passa a ser conhecido em todo o sistema, como afirma o técnico:

Tem produtores que são problemáticos, não somente com a nossa empresa. Só que todo mundo sabe que um produtor desse não interessa para ninguém (Agroindústria A).

²⁸Segundo Altieri (1998), a produção agroecológica baseia-se no conceito de que um agroecossistema deriva de equilíbrio entre plantas, solos, nutrientes, luz solar, umidade e outros organismos vivos coexistentes (inclusive o homem) e o nível de implementação pode ser a microrregião ou sistema produtivo. A concepção deve estar voltada para uma visão holística, com a participação da comunidade, como força geradora dos objetivos e atividades dos projetos de desenvolvimento em que o ambiente é institucional cooperativo, solidário e são enfatizadas as participação das organizações locais.

²⁹Dois indústrias instituíram como penalidade o pagamento de 2.000 litros de leite do compartimento que foi contaminado. As demais estão orientando os agricultores para produzir um produto melhor e admoestando os agricultores no caso de repetição, e aguardando a publicação oficial da portaria 56.

Em relação ao oportunismo da indústria para com o agricultor, as divergências estão entre as diferenças de preços do leite recebidos pelos agricultores e os pagos pelos consumidores, levando os líderes e agricultores a desconfiarem de que as indústrias ou varejistas estão se apropriando³⁰ de forma oportunista, não repassando os mesmos percentuais de preço à matéria-prima, tendo em vista que os demais custos de produção, presume-se, permanecem constantes.

Ainda foi citada por alguns agricultores a desconfiança sobre os resultados da análise no passado. Com o transporte do leite granelizado, reduziram-se os problemas de acidez, o que leva a crer que o leite acidificava no percurso da propriedade até a indústria, tendo em vista que a determinação da acidez era realizada na propriedade e no momento da chegada na indústria.

Existe relação de conflito e cooperação nesta transação, como era de se esperar. Os conflitos estão relacionados ao preço e, principalmente, à qualidade do leite. Os produtores maiores³¹ ou os que têm maior potencial se relacionam melhor com a indústria, enquanto os menores e os “*não caprichosos*” encontram maior dificuldade. Os conflitos, na maioria das vezes, dizem respeito às

³⁰Segundo informações das indústrias, os preços do leite não são reajustados ao produtor porque o aumento de preço no varejo não significa que os mesmos vão permanecer elevados por longo período ou que podem ser absorvidos pelo consumidor. Reajustar a matéria-prima na mesma proporção pode criar expectativas que serão frustradas para o agricultor quando houver redução de preço. Quando os preços cedem no varejo, as indústrias preferem mantê-lo mais elevado. Por outro lado, existem assimetrias entre os preços comercializados do leite na indústria e os reajustes no varejo devido ao prazo de pagamento do varejo para a indústria e da indústria para o agricultor. Isto é, os prazos de pagamento do varejo para a indústria variam de 28 a 45 dias, que é o prazo semelhante a indústria tem para pagar a matéria-prima ao agricultor, acrescentando-se o período que o produto permanece estocado na indústria como produto elaborado.

³¹Existem diferenças de entendimento do que seja grande produtor de leite na região. De forma geral, produtor que produz acima de 50 litros diários já é considerado grande e passa a merecer mais atenção da indústria.

diferenças cognitivas e a idiosincrasia relativas à qualidade e tabelas diferenciadas de pagamento do leite.

Entretanto, tanto a indústria como os agricultores afirmam haver cooperação (excluindo-se os casos de oportunismo e conflitos oriundos da assimetria sobre a qualidade), embora reconheçam a presença de conflitos que vão diminuindo à medida que o agricultor passa a conhecer novas tecnologias de produção e as exigências do mercado. Mesmo havendo cooperação, não significa que não haja conflitos que acompanham a negociação para se chegar ao consenso e estabelecer normas comuns (North, 1994 e Amodéu, 1999).

As cooperações são entendidas pelos agricultores como financiamento de animais, resfriadores, insumos, sementes, fertilizantes, adiantamentos, assistência técnica e cursos profissionalizantes a eles fornecidos.

Uma cooperação foi que assumiram ficar com a produção total, e, nós entregar a produção total. Que nem agora, a semente de pasto nós, com o pagamento do leite (...) tem assistência técnica (Agricultor D6)

Os agricultores entendem que estão cooperando com a indústria na medida em que fornecem um produto de boa qualidade e são fiéis a ela. Tanto para a indústria como para aos agricultores, o entendimento de cooperação está muito ligado a preço, financiamentos e fornecimento de insumos. A cooperação interorganizacional ainda está pouco institucionalizada como estratégia redutora de custo produção e de transação ocorrem quando, de forma conjunta, agricultor e indústria, buscam soluções relacionadas à eficiência do sistema (Sauvéé, 1995). Contudo, há forte tendência à mudança para esta forma de cooperação, conforme sugere o seguinte depoimento:

Hoje existe uma situação favorável, que eu acho. Porque o agricultor sozinho não tem muitas condições de buscar aquelas informações que precisa (...) Ele sabe que, sozinho, não anda. Ele precisa da indústria. A indústria precisa do produtor (...) Hoje, o agricultor precisa e sabe que precisa, e ela sabe o que quer, o que ela precisa. Então esse conflito é coisa do passado. Já superamos muito isso, muito importante (...) O produtor não pode olhar o lado da produção, na outra ponta tem a comercialização. Tem épocas boas para o produtor e épocas boas também para a indústria (Agricultor C2).

Todos os segmentos afirmam que deve crescer a cooperação e confiança para que os dois possam sobreviver no mundo competitivo. Nos subsistemas D e E, além da cooperação, existem laços de solidariedade entre os agricultores,

Eu acredito na união do pobre (Agricultor D5)

Inclusive, teve empresas que passaram pela casa do produtor, oferecendo um dinheiro a mais pelo litro de leite. O pessoal, pelo menos, não nos abandonaram. Isso mostra que existe a vontade de que os pequenos se ajudem (grifo nosso) (Agroindústria E).

A solidariedade é um forte indutor de capital social entre as famílias de agricultores para a produção industrialização do leite que pode lavar a inclusão social. Entretanto, deve-se considerar as normas regulamentares, segurança alimentar e atender exigências de qualidade demandas pelo consumidor como regra básica para se manter no mercado. Neste sentido, vários autores apontam para a profissionalização como forma de atender as exigências e amplia a racionalidade existente.

A ampliação da racionalidade do agricultor por meio de cursos profissionalizantes³², palestras, assistência técnica e o estabelecimento de normas comuns foi citada pelos agentes (agricultor e indústria) como redutores de diferenças cognitivas, fazendo com que se ampliem as cooperações entre as organizações e reduza o custo de transação. Afirmarções como “*parece que a gente entende mais*” são freqüentes entre os agricultores, o que denota a ampliação dos conhecimentos.

Quanto aos pressupostos comportamentais, pode-se afirmar que a assimetria de informações entre o agricultor e indústria é elevada. Existem ações oportunistas de alguns agricultores com a adição de água; desconfiança de alguns agricultores perante as estratégias adotadas pelas indústrias, as quais, de acordo com a racionalidade do agricultor, são consideradas comportamentos oportunistas. Entretanto, existe uma tendência de fortalecer as relações contratuais entre os dois segmentos com ações mais cooperativas e de confiança.

Quanto às características da transação, o ativo específico é a qualidade do leite. A qualidade do leite reduz custos de industrialização, proporciona qualidade e aumenta a durabilidade dos produtos industrializados, o que interfere nas transações a jusante da indústria. A qualidade do leite constitui um ativo, conforme afirmação do técnico, quando indagado sobre quantidade e qualidade:

³²São cursos fornecidos pela EPAGRI, SINE, SENAR, cooperativas e prefeituras. Nos cursos, são proporcionadas informações à família rural. para que esta venha a implementar mudanças relativas à sua postura como profissional da agricultura. Os conhecimentos discutidos são relativos aos procedimentos tecnológicos, à produção, gerenciais, associativismo, ambientais, mercadológicos, negociação com os agentes da cadeia produtiva como um todo e análise do ambiente institucional. Nos cursos da EPAGRI, é realizada visita à indústria, onde são conhecidas as metodologias de análise, processo de fabricação e exigências do mercado.

Produtor pequeno é aquele que ainda não conseguiu produzir com boa qualidade (Técnico do sistema A).

O leite *in natura* é um ativo altamente específico, que exige mão-de-obra profissionalizada (especificidade humana) para a produção. Ele está localizado distante da indústria (especificidade local) e deve ser rapidamente transportado por caminhões específicos (ativos dedicados e local). Sua qualidade deve ser preservada (especificidade de ativo temporal) em resfriadores (ativos físicos e dedicados) devido à alta perecibilidade; influi no desempenho industrial e é transmitida aos produtos finais (especificidade de marca e dedicada) (Hobbs, 1998). A forma como é produzida a matéria-prima interfere em todo o subsistema ou sistema, transformando-o em competitivo ou não (Batalha, 1997).

Os agricultores estão preocupados em produzir um leite de boa qualidade, porém alguns ainda não utilizam os conhecimentos existentes ou não tomam os cuidados necessários por desconhecerem ou não entenderem às normas para obter um produto de qualidade. Como a coleta é realizada a granel, caso um fornecedor aja em desacordo com as normas preconizadas, ele interferirá em todo o conteúdo, obrigando a indústria a rastrear³³ os fornecedores para identificar a origem do problema, advindo custos. O aumento dos custos está nas repetições das análises, no aumento de conflitos, não se estabelecendo uma relação de confiança entre indústria e agricultores. Para haver adequação

³³A indústria, constatando que houve problemas relacionados à qualidade no compartimento do tanque do caminhão, obrigou-se a coletar amostras e realizar análises do leite de todos os agricultores que preencheram o compartimento do caminhão tanque. Como o compartimento tem capacidade para 2.000 litros, dependendo da linha de coleta, pode haver mais de 50 fornecedores, o que demanda igual número de análises para descobrir a(s) causa(s) do(s) problema(s), advindo custos. Havendo a confirmação, é necessária a visita do técnico, o que também incorre em custos.

das partes, é necessário o isomorfismo de informações de como produzir leite com qualidade (Machado da Silva e Fonseca, 1993)

Para antecipar as exigências preconizadas na Portaria nº 56, algumas indústrias iniciaram a contagem das células somáticas do leite, em convênio com um laboratório do Paraná. Este será um novo parâmetro para determinar a qualidade, o que exigirá maiores especificidades no sistema produtivo. Para as indústrias, e conseqüentemente para todo o subsistema ou sistema, a qualidade do leite será condição de sobrevivência.

Além das qualidades regulamentares do leite, pode-se diferenciar o produto como agroecológico, regional, familiar³⁴, cultural e de inclusão social. Tais características já estão sendo identificadas pelos consumidores e ainda não estão bem evidenciadas entre os agricultores, necessitando de maiores pesquisas. Segundo a ECT, são ativos específicos.

Os ativos específicos são aqueles que têm dificuldade de serem alocados para uso alternativo sem perdas (Williamson, 1989ab). Para a atividade de produção de leite, são compostos por ensiladeiras, ordenhadeiras, tarros (latões), animais de raças especializadas, como especificidade física. Construções, cercas e pastagens cultivadas são ativos específicos locais. A especificidade temporal do leite exige que ele seja imediatamente refrigerado em resfriadores de imersão ou tanque de expansão de uso exclusivo. A especificidade humana³⁵ está em

³⁴Já existe a idéia, por parte dos Sindicatos da Agricultura Familiar, de certificar os produtos de origem da agricultura familiar.

³⁵A maioria dos agricultores salientou que a principal dificuldade da passagem da produção de subsistência à produção comercial foi o conhecimento do manejo dos animais, principalmente para aqueles agricultores que adquiriram animais especializados e desejam produzi produtos com qualidade exigida pela indústria. Esta passagem não se faz sem custos, ou seja, é necessário que se busquem informações.

atender às demandas a respeito da produção de leite com qualidade por meio de profissionalização.

A profissionalização do agricultor foi salientada como fator que melhora a atividade e as relações contratuais com a indústria.

Com a profissionalização houve uma melhora geral, mas há casos que o camarada com o mesmo número de vacas, só melhorando a alimentação dobrou a produção de leite (Agricultor C2).

À medida que o agricultor se profissionaliza, aumenta a especificidade humana, melhora a produção e o relacionamento da família rural com a empresa devido à melhoria da qualidade do produto, passando a incorporar ativos mais específicos.

Para a indústria, o “bom” fornecedor de leite (qualidade e quantidade) é visto como um ativo, pois ele garante as demais transações a jusante da indústria. O subsistema D considera todos os fornecedores a “*meninas dos olhos*” e iguala os incentivos, enquanto, para os agricultores dos demais subsistemas, existem políticas diferenciadas para os maiores e melhores fornecedores em termos de incentivos. De forma geral, pode-se afirmar que a saída ou a entrada de pequeno número de fornecedores nas diversas indústrias não interfere no uso dos ativos específicos da indústria, mas elas procuram manter os fornecedores devido a necessidade da matéria.

Incertezas e riscos - as incertezas e riscos na produção para os agricultores ocorrem em relação a doenças no rebanho, que levam à perda de animais, e à mastite, que impede a comercialização do leite. As incertezas também estão relacionadas às importações de leite, às políticas governamentais e à instabilidade de preços, que impedem um planejamento de longo prazo.

Se é para ter um preço, vamos supor que eu tenho um preço fixo por tanto tempo. Eu até poderia aumentar as vacas, investir mais em cima do leite e, daí, daria uma segurança (Agricultor B2).

Como redutores de incerteza para os agricultores, têm-se a idoneidade e a reputação das indústrias compradoras, que cumprem os contratos, e o crescente número de empresas que atua na região e garante a aquisição dos produtos finais. Algumas citações apontaram empresas do Paraná que compraram leite na região e não pagaram os agricultores, levando-os a não comercializar o leite com empresas desconhecidas.

A indústria tem na qualidade a maior incerteza, fazendo com que tenha que adotar mecanismos de controle para garanti-la nas transações posteriores. As políticas macroeconômicas instáveis não permitem manter um relacionamento de longo prazo com o agricultor. Já no subsistema E, a incerteza reside no comportamento dos fornecedores, pois a saída de um deles é representativa em termos de fornecimento de leite. Todos os subsistemas se preocupam em manter o agricultor fiel, principalmente os agricultores que produzem maior quantidade e melhor qualidade, embora não tenham uma relação contratual formalizada de longo prazo.

A incerteza da indústria e dos agricultores reside nas mudanças institucionais que serão implementadas pela Portaria nº 56 e na disponibilidade de crédito para as adequações preconizadas, tendo em vista a dificuldade de obter os recursos financeiros. No caso de formação de grupos para resfriamento, existem as incertezas quanto ao funcionamento de grupos para aquisição e uso de tanques de expansão. Para os agricultores, a incerteza reside nos altos investimentos individuais para se adequarem às demandas da Portaria 56.

Frequência – é recorrente e exige um contrato relacional, devendo existir cooperação e troca de informações devido à alta especificidade temporal do leite e às especificidades envolvidas na sua produção.

Quanto ao **ambiente institucional** que envolve a transação do agricultor e indústria, é constituído por um ambiente rico e não é tarefa fácil descrevê-lo ou analisá-lo.

O ambiente institucional tem influência das macroinstituições, como a abertura econômica, vizinhança com o MERCOSUL, as importações de produtos lácteos, a entrada de novas empresas na região e, recentemente, as normas sanitárias de comercialização do leite que, de uma forma ou de outra, interferiram nas interfaces e no comportamento dos segmentos e de organizações que atuam na coordenação da cadeia produtiva. Esta interferência está influenciando na modernização da atividade.

Algumas características foram e são importantes e interferiram na produção e nas relações contratuais com a indústria, como: a emergência da atividade de subsistência e a comercialização do excedente; a fonte regular de renda; as etnias italiana e alemã, que têm como tradição a criação de bovinos de leite; a redução do poder de compra das *commodities* (milho, soja e feijão); os arranjos horizontais entre agricultores e a última oportunidade de obter renda com baixos investimentos. Estes fatores conduziram as famílias rurais a dar mais importância à produção de leite.

As propriedades rurais pequenas e diversificadas com diferentes sistemas de produção encontraram na produção de leite uma atividade de alta densidade econômica. A grande participação das mulheres, que viram uma oportunidade de ter certa independência financeira e destinar parte da renda ao consumo do lar, fez com que esta atividade passasse a ser importante para a família.

O apoio inicial da extensão rural, de projeto de microbacias, do programa troca-troca³⁶, das políticas de profissionalização de agricultores e das políticas municipais, por si só, desenham o ambiente institucional que provavelmente difere de outras regiões brasileiras, entre os município e entre as comunidades rurais e interfere nas relações contratuais com as empresas. Mais recentemente, a partir de 1997, a cadeia produtiva do leite passou a ser vista como atividade muito importante para a região. Outras organizações representadas pelo MST, MPA, estruturação do sistema cooperativo (ligados à Confederação Nacional de Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (COMCRAB) e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC). Sindicatos³⁷, prefeituras, Serviço Nacional de Empregos (SINE) e Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) passaram a atuar na cadeia produtiva, interferindo na coordenação e no ambiente institucional. O ambiente institucional legal é representado por leis estaduais e municipais que regulamentaram o SIE e SIM; os investimentos em PRONAF infra-estrutura em alguns municípios e PRONAF grupo C (estes programa são recentes); o

³⁶O sistema troca-troca foi institucionalizado pelo estado de Santa Catarina em meados da década de 80 e é adotado por algumas empresas que utilizam como indexador o preço dos produtos agrícolas para financiamentos de longo prazo, sendo muito bem aceito pelos agricultores. Os agricultores não entendem as variações cambiais e outros indexadores, mas entendem como produzir milho, leite e soja, que servem como moeda de troca. O sistema tem sido um grande facilitador de negócios. Trata-se de modalidade de financiamento em que são calculados os juros incidentes sobre o empréstimo mais o capital e o resultado obtido é dividido pelo preço mínimo do produto ou preço do dia, dividindo-se ainda pelo número de parcelas. O resultado obtido é o valor das prestações em unidades de produto, que será multiplicado pelo preço do produto vigente no dia do pagamento. No caso de financiamento para a cadeia produtiva do leite, o produto que as indústrias utilizam como indexador é o leite.

³⁷Na região existem três sindicatos que congregam agricultores familiares (Sindicato dos Trabalhadores Rurais, Sindicato da Agricultura Familiar e Sindicato Rural).

crescimento e maior entendimento da importância da agricultura familiar como participante no desenvolvimento regional; a ação da promotoria pública na comercialização do produtos sem inspeção e a discussão da Portaria nº 56 estão interferindo na dinâmica da cadeia produtiva. Esta atuação dinâmica e sistêmica interfere no ambiente da produção e na transação, ao ponto de alguns agricultores afirmarem “*não sei mais onde me atirar*” em função das mudanças organizacionais e institucionais que, adicionadas às mudanças tecnológicas, transformam a região em um ambiente dinâmico.

Este trabalho não se aprofunda na discussão, pois isso exigiria investigações específicas para estudar todas as possibilidades. Discutiram-se apenas algumas das instituições e organizações que interferem na transação e que foram consideradas importantes pela indústria, líderes e agricultores, entre elas, a Portaria nº 56 e o PNMQL - Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite, a profissionalização de agricultores, o crédito e a verticalização da produção pelas IRPP.

A Portaria nº 56, que estava sob consulta pública no Ministério da Agricultura, é uma inovação institucional paradigmática que limita as ações das organizações, aumenta a especificidade do ativo leite e interfere em todas as interfaces da cadeia produtiva láctea no Brasil, mais especificamente na interface agricultor indústria, sendo o agricultor o que mais necessita se adequar. Na região, embora seja reconhecida a importância da melhoria da qualidade do leite para proporcionar alimentos mais seguros aos consumidores, o PNMQL é questionado devido ao exíguo tempo para sua implementação, às dificuldades para obtenção de crédito para investimentos necessários e a capacitação e à organização dos agricultores e das indústrias. Esta preocupação está de acordo com a afirmação de Zylbersztajn (2000), para quem as instituições levam tempo

para serem transformadas, devido à resistência de cunho cultural, e estão de acordo com a manifestação dos líderes, agricultores e indústrias.

Para as lideranças regionais, existe a preocupação devido ao risco da exclusão da atividade leiteira de grande número de famílias de agricultores vir a aumentar o êxodo rural³⁸ e econômico, comprometendo a viabilidade de alguns municípios que são essencialmente agrícolas. A inclusão ou exclusão de agricultores vai depender das estratégias que cada subsistema vai adotar, em consonância com as demais organizações³⁹ que interferem na cadeia produtiva. Uma estratégia que vise à competitividade individual do subsistema, provavelmente irá excluir agricultores, quando comparada com uma estratégia do conjunto da cadeia que visa à busca da competitividade da região. Zylbersztajn (1995) afirma que quanto antes o subsistema ou a região se adequar, terá ganhos competitivos.

Neste sentido, foram realizadas ações no município de São José do Cedro, como o 1º Encontro Municipal de Produção de Leite, realizado em março de 1999, sob Coordenação da EPAGRI e CMDR – Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural, e o 1º Seminário Macrorregional da Atividade Leiteira, realizado em maio de 2000 sob a coordenação do CPPP – Centro de Pesquisa

³⁸ A renda dos agricultores oriunda da atividade de produção de leite interfere positivamente no comércio local. Excluir parte destes agricultores significa excluí-los, não somente como produtores de leite, mas também como consumidores e vai interferir negativamente na economia regional como um todo.

³⁹ Os atores externos identificados e que interferem na cadeia produtiva foram: o sistema de crédito oficial, privado e cooperativo; cooperativas de agricultores; associação de agricultores; sindicatos de agricultores, SINDILEITE, Secretaria do Desenvolvimento Rural e do Abastecimento, (EPAGRI, CIDASC, ICEPA) MST, MPA, ACIs, prefeituras, câmara de vereadores, associação de criadores de bovinos de leite, conselhos municipais de desenvolvimento (rural), Ministério da Agricultura e Abastecimento, FATMA. Dependendo do município, pode ser adicionada ou retirada a participação destas organizações.

para as Pequenas Propriedades, da EPAGRI, quando foram discutidos com os atores da cadeia produtiva, lideranças estaduais, municipais e técnicos, os efeitos da Portaria nº 56 e o PNMQL na economia regional. Os seminários proporcionassem informações aos atores para que provocassem mudanças institucionais locais, antecipando-se aos efeitos do choque externo (Portaria), e reduzissem as incertezas por meio de ações cooperativas entre os segmentos e entre agricultores, coordenadas com a participação de organizações públicas que proporcionam equilíbrio entre as firmas, no caso os agricultores e indústrias.

Nos seminários, além de informações sobre o panorama mundial, nacional e regional do leite, foi relatado o exemplo de três organizações que interferiram significativamente nas instituições locais e nas relações contratuais entre os agricultores e entre os segmento da produção e da indústria.

A primeira experiência tratada foi a do município de Seara, com 355 famílias de agricultores, que têm no leite a principal fonte de renda. Neste município foi desenvolvida uma parceria entre a prefeitura municipal e o Ministério da Agricultura e do Abastecimento, duas agroindústrias e treze grupos de agricultores que envolveu 223 famílias de agricultores que granelizaram a coleta do leite. Dos grupos organizados, nove comercializam para Tirol e quatro para a Coopérdia, mantendo-se relações estreitas de cooperação entre as organizações. A produção anual dos agricultores é de 4.128.000 litros de leite, proporcionando uma renda adicional pela organização de R\$ 53.664,00 aos agricultores, representando 5% sobre o preço médio do leite em função da redução do frete. Os pontos de coleta, locais em que os agricultores concentram o leite para ser resfriado, foram reduzidos de 223 pontos para 13.

A segunda experiência relatada foi a do município de Coronel Martins, que conta com 230 famílias de agricultores que produzem leite, dos quais 150

constituíram uma cooperativa. Eles adquiriram trinta resfriadores de imersão, um caminhão com tanque isotérmico e 80% dos agricultores participaram de curso profissionalizante em bovinocultura de leite ministrados pela EPAGRI. A organização dos agricultores foi realizada pela parceria entre a EPAGRI e prefeitura municipal e contou com apoio financeiro do PRONAF - infraestrutura . O resultado obtido em seis meses de funcionamento foi a redução de mais de 50% para 1,5% no percentual de leite ácido entregue à indústria. A temperatura do leite entregue à indústria tem menos de 10°C, atendendo aos padrões preconizados pela Portaria nº 56. A cooperativa recolhe dos agricultores 2.000.000 de litros de leite por ano que são comercializados por meio de carta consulta enviada a várias empresas compradoras. A empresa vencedora firma um contrato de compra e venda onde são estipulados os deveres e direitos de ambas as partes. Dentre deles, destacam-se, os parâmetros de qualidade do leite (contagem de células somáticas, acidez e temperatura), quantidade máxima e mínima e valor do leite excesso. Os preços são negociados mensalmente com base no preço de mercado e divulgado aos associados antes da entrega do produto. O conhecimento antecipado do preço do leite permite aos agricultores realizarem o planejamento do mês e proporciona segurança na transação. Neste caso, ocorre coordenação horizontal entre os agricultores, que desenham novas relações verticais com o segmento da indústria, com apoio de organizações públicas, no sentido de proporcionar maior renda para os agricultores, melhoria da qualidade do produto para a indústria, dinamização da economia local e aumento do movimento econômico dos municípios⁴⁰. A Cooperativa é a segunda maior empresa do município.

⁴⁰O valor declarado pelas empresas que adquiriam leite no município em 1998 foi de R\$ 124.000,00. Com a constituição da Cooperativa, o valor declarado estava previsto para R\$600.000,00.

A terceira experiência apresentada, aconteceu no município de Saudades, onde um agricultor adquiriu um tanque de expansão e emprestou a capacidade ociosa para dois vizinhos, permitindo-lhes comercializar o leite com qualidade e elevando o preço de R\$ 0,15 para R\$ 0,25. Estes agricultores estão planejando construir uma sala de ordenha e adquirir uma ordenhadeira com o objetivo de realizar a ordenha coletiva. Neste caso, uma transação que denota solidariedade.

Os três exemplos de organização de agricultores apresentados no Seminário Macrorregional da Atividade Leiteira tiveram o objetivo de informar aos atores que fazem parte de organizações que eles têm o poder de interferir no ambiente institucional municipal e comunitário. Também esclareceram a existência de formas de coordenar ações com baixo custo, agregando valor ao produto e desenhando novas formas de contratualização de um ativo específico que fornece renda para a famílias de agricultores.

Estes foram os exemplos de mudanças organizacionais no sentido de institucionalizar formas associativas que se contrapõem ao individualismo⁴¹. O individualismo aumenta os investimentos individuais e reduz a eficiência das políticas públicas necessárias para obter o mesmo benefício, quando envolve grande número de agricultores. Outros exemplos poderiam ser citados, como os desenvolvidos em Minas Gerais, e que atendem às demandas exigidas pela Portaria, sem comprometer financeiramente os agricultores. Cada município, cada subsistema, em conjunto com os agricultores, tem a liberdade de constituir suas próprias estratégias para incluir agricultores, melhorar a qualidade do leite,

⁴¹Vários atores citam o individualismo como um dos fatores que impedem a ação cooperativa entre os agricultores, embora haja vários exemplos de organizações que obtiveram sucesso.

umentar a produção, atender à capacidade ociosa das indústrias, elevar a renda dos agricultores e dinamizar a economia regional.

Entretanto, é necessário dispor de uma “cesta” de alternativas e que haja atores externos que dinamizem as organizações (Bortoleto, 2000) para que novas relações contratuais e mais eficientes sejam constituídas para tornar o sistema competitivo. Mudar instituições exigem mais tempo do que mudar organizações (Zylbersztajn, 2000), requerendo esforço de várias organizações para institucionalizar as mudanças. A adequação às normas preconizadas (corresponde a um choque externo de difícil adequação) é um fator crucial para manter a transação do agricultor com a indústria, e conseqüentemente incluso no sistema.

Levando em consideração que as mudanças institucionais levam mais tempo do que as mudanças organizacionais, constatou-se que os atores da cadeia produtiva e lideranças tinham o desejo de desencadear processos de articulação nos municípios, mas estavam aguardando a publicação da Portaria, que estava sob consulta pública, e as eleições municipais⁴². Outras iniciativas, embora tímidas⁴³, estavam nas indústrias, com estratégias próprias, atendendo

⁴²Deve-se levar em consideração que, na ocasião da pesquisa, já estava em andamento a campanha eleitoral para eleições de prefeitos e vereadores, e que este normalmente é um período impróprio para coordenar ações que envolvem vários atores.

⁴³O subsistema A estava financiando os tanques com repasse do PROLEITE. Estavam entregando os primeiros 32 tanques de expansão para as famílias de agricultores associados, sendo dois deles para grupos de agricultores ligados por laços de parentesco.

preferencialmente ao agricultor individualmente, à exceção do subsistema C e D, que incentivariam a ação grupal⁴⁴ para implantação de tanques de expansão.

Nós falamos em participar para atender à nova lei do leite, para adquirir em grupo um tanque. Nós na comunidade já temos um grupo chamado núcleo, de se juntar, de se organizar (Agricultor D4).

As demais subsistemas tinham incerteza quanto ao funcionamento dos grupos principalmente pela possibilidade de ocorrerem desentendimentos futuros entre os membros do grupo, devido às desconfianças entre os próprios agricultores.

Estas iniciativas, mais a inclusão da cadeia produtiva do leite, como prioridade do Fórum de Desenvolvimento Regional, na região do extremo oeste podem levar à configuração de novos desenhos institucionais e organizacionais capazes de implementar a competitividade, quando implantada de forma coordenada. O envolvimento de outras organizações nesta transação vai ao encontro dos preceitos de Bortoleto (2000), para quem aqueles que não podem fazê-lo sozinhos necessitam de apoio externo, ou os de Wilkinson (1999) para que se deva criar um ambiente institucional favorável.

⁴⁴Para o pequeno agricultor, o tanque de expansão tem custos elevados de aquisição e o que é recomendado é a aquisição grupal. Esta estratégia reduz os custos individuais de cada agricultor e maximiza o uso dos recursos financeiros disponíveis para a melhoria da atividade no Brasil. Citando como exemplo o oeste de Santa Catarina, com aproximadamente 40.000 agricultores que comercializam leite, se cada agricultor adquirir um tanque de expansão financiado pelo PROLEITE no valor médio de R\$5.000,00, o volume de recursos necessários seria de R\$ 200.000.000,00, equivalente em volume destinado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Social, para financiar a melhoria da atividade em todo o Brasil. Se o ambiente institucional for para a instalação de um tanque para o mínimo de 10 agricultores, os recursos necessários seriam de apenas 10% e apresentariam o mesmo benefício.

Quanto à profissionalização dos agricultores, foi salientado que o conhecimento passa a interferir no ambiente institucional, estimula a correr riscos, reduz as incertezas e fortalece as relações interorganizacionais (North, 1994; Machado da Silva e Fonseca, 1993 e Santos e Antonialli, 1995). A EPAGRI, o SINE, o SENAR, a APACO e prefeituras, proporcionam cursos às famílias de agricultores, para que estes melhorarem produção do leite, bem como cursos para a industrialização artesanal do leite visando, agregação de valor para ao produto. A profissionalização na industrialização proporcionou parte do ambiente institucional entre as famílias rurais, permitindo o surgimento do subsistema E.

A EPAGRI considera a profissionalização de famílias de agricultores uma estratégia de ação para tornar o agricultor familiar mais competitivo. A profissionalização dos agricultores proporcionou conhecimentos técnicos à produção de leite e foi considerada, também, como um dos facilitadores nas negociações entre os agricultores a indústria láctea e os fornecedores de insumos devido ao isomorfismo das informações, o que leva a ações mais cooperativas (Machado da Silva e Fonseca, 1993).

Embora esteja crescendo a demanda pela profissionalização, ainda existem resistências, por parte dos agricultores, em participar de cursos. Acredita-se que as resistências estejam ligadas a questões culturais segundo as quais a atividade agropecuária não necessitava de conhecimentos para ser desenvolvida.

Mais antigamente, dos mais antigos, meu pai está com 86 anos eles sempre diziam que o agricultor não precisava de estudo. Eu vejo que hoje é bem o contrário. Hoje o agricultor se dá bem quando ele sabe administrar (L7- Presidente de sindicato e agricultor).

A declaração do presidente do Sindicato pode ser compreendida como regra entre os agricultores mais idosos. Já os agricultores mais jovens, que já participaram em cursos aprenderam sobre a importância dos mesmos na formação da renda, e estão interferindo na opinião dos outros agricultores que ainda não participaram., elevando a demanda por cursos. Mesmo assim, ainda há resistências para à participação de cursos profissionalizantes, cujas causas necessitam ser averiguadas.

A assistência técnica (AT) individual ou grupal nas propriedades reduz a assimetria entre a indústria e agricultores, com melhor fluxo de informações sobre a atividade produtiva, fortalecendo as relações contratuais com a indústria e com os fornecedores de insumos. Na região, existem divergências sobre a qualidade e a quantidade da assistência técnica aos agricultores. Os agricultores consideram que recebem assistência; no entanto, esta é pontual e atende à demanda do agricultor nas emergências e muitos dos problemas poderiam ser resolvidos com ação proativa, voltada ao manejo dos animais (Castro et al., 1998). A AT foi citada como deficiente em função do baixo número de técnicos⁴⁵, insuficiente para proporcionar conhecimentos básicos com ação proativa aos agricultores. Foi salientado que as indústrias estão muito mais voltadas a garantir o produto para si do que proporcionar conhecimentos. Este procedimento é contra as bases que levam ao desenvolvimento da confiança, que são as normas compartilhadas que incentivam a aquisição de conhecimentos como redutores de custo de transação (Williamson, 1989ab; Pondé, 1994; North, 1994; Machado da Silva e Fonseca, 1993 e Nooteboom, 2000). Entretanto,

⁴⁵Há subsistemas em que um técnico de nível médio atende a mais de 425 agricultores, sendo que alguns exigem três ou mais visitas mensais, o que torna muito difícil, para não dizer impossível, o atendimento a todos os agricultores durante o ano.

algumas indústria, para ampliar os conhecimentos, utilizam ações grupais que amenizam a deficiência de profissionais.

A participação da AT pública é modesta e está ausente em vários municípios. Além de promover inovações tecnológicas, a AT pública tem a função de coordenar ações que envolvem vários segmentos em função do conhecimento que dispõem sobre estratégias de organização e ser um elo de ligação entre as várias organizações que atuam na cadeia produtiva. A ausência de técnicos foi considerada como um fator de deficiência na coordenação de ações voltadas à melhoria da qualidade, principalmente pelos agricultores e pequenas indústrias que não conseguem realizá-la sozinhas (Zylbersztajn, 1995; Bortoleto, 2000)

Quanto ao crédito, é considerado como uma transação que ocorre a montante da produção e foi discutido nesta interface porque transforma as relações contratuais informais com a indústria para uma relação contratual formal de longo prazo pela vinculação do crédito com a comercialização do leite.

Os recursos do PRONAF - infra-estrutura foram aplicados em alguns municípios na região, como no caso de Coronel Martins. O volume de recursos foi de R\$ 600.000,00 por município e deve seguir um plano de aplicação de cinco anos, determinado pelo PMDR. Estes recursos não atendem somente à cadeia produtiva láctea.

Quanto ao crédito de investimento para agricultura familiar, o PRONAF⁴⁶, os recursos foram aplicados nos anos de 1997 e 1998, para um número reduzido de agricultores, e não foram destinados especificamente para a produção de leite.

Quanto a aplicação dos recursos do PRONAF – grupo C⁴⁷ (pronafinho), a operacionalização teve início no ano 2.000. Pelas normas do PRONAF, foi institucionalizado o fundo de aval de 10% sobre o valor financiado. Os agricultores concluíram que o valor era elevado, negociaram com apoio de organizações regionais e reduziram a participação para 2,5% do valor do financiado. Portanto, interferiram no ambiente institucional, mudando as regras a

⁴⁶As linhas de crédito destinadas especificamente para a agricultura familiar na região eram as seguintes: PRONAF – reforma agrária, crédito que se destina aos agricultores familiares assentados pelo Programa Nacional de Reforma Agrária.

PRONAF - FCO – infra-estrutura - tem como objetivo dar apoio financeiro às atividades agropecuárias e não-agropecuárias, exploradas mediante emprego direto da força de trabalho do produtor rural e de sua família. Destina-se à ampliação da modernização da infra-estrutura de produção e serviços agropecuários e não agropecuários no estabelecimento rural, associações de agricultores ou áreas comunitárias rurais próximas destinados a promover o aumento da produtividade e da renda do produtor rural. No caso da cadeia produtiva do leite, pode ser aplicado em tanques comunitários, compra de caminhões isotérmicos e constituição de pequenas agroindústrias.

PRONAF Grupo C - também chamado de Pronafinho, se destina aos agricultores que explorem parcela de terra na condição de proprietário, posseiro, arrendatário, parceiro ou concessionário do Programa Nacional de Reforma Agrária e que obtenha renda bruta anual familiar acima de R\$ 1.500,00 e até R\$ 8.000,00. O limite de financiamento é de R\$ 1.500,00 a R\$3.000,00 por família

PRONAF Grupo D - se destina aos agricultores que explorem parcela de terra na condição de proprietário, posseiro, arrendatário, parceiro ou concessionário do Programa Nacional de Reforma Agrária e que obtenham renda bruta anual familiar acima de R\$ 8.000,00 e até R\$ 27.500,00. O limite de financiamento é de até R\$15.000,00 reais por família.

⁴⁷Apoio financeiro às atividades agropecuárias e não-agropecuárias, exploradas mediante emprego direto da força de trabalho do produtor rural e de sua família, podendo ser de aplicação coletiva ou grupal, respeitando o limite de R\$ 30.000,00, observado o limite individual por beneficiário (R\$ 1.500,00 a R\$ 3.000,00).

seu favor (Saes, 2000). A aplicação dos recursos exigiu ação coordenada de organizações (EPAGRI, COOPEROESTE – Cooperativa Regional de Comercialização do Extremo Oeste Ltda., Banco do Brasil S.A., MPA, prefeituras municipais, câmara de vereadores e comunidades rurais) para criar e institucionalizar o aval solidário, o empréstimo grupal⁴⁸, o fundo de aval e o compromisso da agroindústria do subsistema D de adquirir a produção dos agricultores que produzem leite.

Quanto ao PROLEITE - recursos destinados à melhoria da qualidade do leite, o subsistema A estava repassando, aos agricultores, os tanques de expansão adquiridos com estes recursos. Nos demais subsistemas, existe descontentamento devido às dificuldades para se ter acesso aos recursos e existem assimetrias⁴⁹ informacionais quanto às exigências burocráticas, disponibilidade de recursos, entre outros, que elevam os custos de transação da cadeia produtiva como um todo.

O crédito pode fortalecer as relações contratuais entre agricultores e indústria encontrando-se escassos e com assimetrias.

Quanto à **verticalização da produção**, Testa et al. (1996), discutindo um modelo de desenvolvimento para o oeste de Santa Catarina, afirmam que uma proposta desejável para a região deve compreender a diminuição das plantas físicas agroindustriais, o uso de tecnologias simples, a localização mais próxima da matéria-prima, a organização de cooperativas, ou mesmo a industrialização artesanal, voltadas para o abastecimento dos mercados locais ou

⁴⁸No momento da pesquisa haviam sido beneficiados 560 agricultores em oito municípios e 80% dos recursos estavam sendo aplicados na melhoria da produção de leite.

⁴⁹Foram destinados recursos de R\$200.000.000,00 para atender ao PNMQL. Nos bancos existe o programa, mas existem dificuldades de acesso aos recursos e assimetria de informações.

regionais. A variabilidade de industrialização permite fazer emergirem várias especificidades salientadas por Wilkinson (1999b), Presotto (1999), Zylbersztajn (1995) e Graziano da Silva (1999), que podem constituir ativos específicos das IRPP e produtos valorizados pelos consumidores. A IRPP estabelece relações contratuais mais estreitas entre as interfaces da produção e indústria pelo fato de atores estarem localizados na mesma comunidade em que ocorrem as transações que se estabelecem na base da reputação, confiança e solidariedade. As ações de várias organizações e instituições permitiram a verticalização da produção de leite dos agricultores dos subsistemas C, D e E, e estas passaram a atuar nas mudanças institucionais, como ocorreu com a aplicação dos recursos do Pronafinho no subsistema D.

O crédito permitiu a verticalização da produção de leite e envolveu os agricultores nos subsistemas D e E. No subsistema D, foi o Proceca - Programa de Crédito Especial para a Reforma Agrária, substituído pelo PRONAF/AGREGAR. Este é uma linha de crédito para investimento em pequenas agroindústrias *“que visem o beneficiamento, processamento e comercialização da produção agropecuária ou de produtos artesanais”*. Esta linha de crédito está financiando a ampliação do subsistema E.

Embora existam os programas de crédito para a verticalização da produção de leite pela agroindustrialização, ainda permanecem incertezas dos agentes financeiros, representadas pela dificuldades impostas aos agricultores de terem acesso ao crédito, o que eleva os custos de transação (Williamson, 1989a). Os custos para o grupo de agricultores estavam no fornecimento de informações ao banco e os custos de transação do banco para obter informações devido às assimetrias, desconfianças e incertezas relativas à transação de crédito.

O Banco do Brasil, não acreditava na possibilidade de ter sucesso. Nós fomos pedir e ele começou a nos exigir um monte de coisas. Conseguia aquelas coisas que eles pediam de documentação e tal. Nós ia lá e eles pediam outras, levamos mais de um ano e meio para conseguir este financiamento (...) Veio duas vezes o gerente do Banco do Brasil aqui, porque ele não acreditou nem no fiscal (...) achava que não podia vender toda essa produção (Sócio do subsistema E).

As instituições têm a função de reduzir as incertezas nas transações⁵⁰. Para o banco, a incerteza no recebimento dos recursos, aliada à racionalidade limitada dos agentes, procura adotar mecanismos de controle para evitar custos *ex-post*, com possíveis inadimplências, principalmente quando envolve investimentos específicos em termos locacionais. Para o grupo de agricultores, existia a certeza do mercado, que garantia a amortização dos empréstimos. Essas assimetrias, desconfiças e incertezas, perante ativos específicos fazem com que ocorram custos de transação, particularmente para o grupo de agricultores que tem dificuldades de ter acesso a informações. Quebrar paradigmas por meio da inovações institucionais, organizacionais e tecnológicas constitui avanços para o desenvolvimento, que podem ser obtidos por ação coordenada de várias organizações interessadas no desenvolvimento de um ambiente confiável à transação e redução da incerteza para os atores. As dificuldades para implementar inovações para os agricultores não estão de acordo com os preceitos realçados por Wilkinson (1999) e Bortoleto (2000).

⁵⁰O financiamento requerido pelas cinco famílias de agricultores foi de R\$ 80.000,00 com prazo de amortização para 5 anos. A título de comparação, se um agricultor financiasse um trator médio no valor de R\$ 40.000,00, o financiamento seria aprovado e liberado no prazo de até 60 dias.

As leis de inspeção estadual⁵¹ ou municipal e a legislação da feira livre são instrumentos que regulamentam a instalação de IRPP e permitiram a constituição do subsistema E, reduzindo a incerteza.

Não era fácil para conseguir legalizar estas pequenas agroindústrias. Hoje, ainda existe esse problema. A questão financeira, nós para ser franco, saiu do nada. Totalmente sem dinheiro. Na nossa família eu fui um que vendeu a única terrinha que tinha para começar. Arriscamos tudo. O agricultor está sem dinheiro e é uma das grandes dificuldades. A questão de leis, nós fomos convidados para a feira. Então fazia uns queijinhos, na cozinha e a gente percebia que o pessoal da cidade falava muito de nosso produto. Nós sentimos uma certa certeza. Se o pessoal falasse bem de nosso produto, com certeza nós iríamos vender mais. A gente começou e eu tinha essa certeza. Arrisquei até a terra (sócio da agroindústria E)

A declaração demonstra que o ambiente institucional que os agricultores encontraram não foi favorável. Mesmo assim, pela persistência, característica dos empreendedores, conseguiram mudar o ambiente institucional, porém, com alto custo de transação. Entretanto, ainda existem dúvidas quanto ao tamanho de mercado, disponibilidade de tecnologia, inspeção municipal, acesso ao crédito, capacidade gerencial dos agricultores e incertezas quanto à conduta das empresas maiores diante das unidades menores, que merecem ser pesquisadas

⁵¹Prezotto (1999) analisou o ambiente institucional que levou à aprovação da Lei 10.610/97 e do Decreto n.º 3.100/98, que permite a inspeção estadual ou municipal dos produtos industrializados de origem animal. Não é objetivo deste trabalho discutir o mérito das leis, tendo em vista a análise realizada pelo autor citado.

para que sejam propostas alternativas. Uma delas está sendo implementada com pesquisa encomendada pela EPAGRI para verificar o real tamanho de mercado para produtos artesanais. Estas pesquisas são redutoras de custos de transação porque reduzem as assimetrias entre as organizações, entre os segmentos e reduzem a incerteza aos empreendedores.

Quanto à transação com as indústrias, os sindicatos de agricultores recomendam que os agricultores elejam o subsistema e estabeleçam relações de longo prazo com a indústria para que possam emergir a confiança e a cooperação, o que vai ao encontro dos preceitos redutores de custo de transação.

Certamente, no longo prazo. Eu sempre fui dessa opinião e continuo tendo e eu acho que mudar nunca, porque tu tem uma certa confiança na tua empresa e ela também tem uma confiança em você. Tu poderá ganhar um pouquinho a menos agora, mas tu vai recuperar depois (Líder 8).

O que os agricultores não desejam, e nem as indústrias, são contratos formalizados que criem uma certa dependência. Entretanto, há o desejo de que continuem os informais, com transações realizadas na base da confiança, mantendo-se os controles necessários para que cresça a cooperação, principalmente voltada a assistência técnica.

Analisando pela ótica da ECT, na medida em que os consumidores exigem maiores especificidades nos produtos finais, e estas são exigidas ao longo da cadeia de produção, estabelecendo uma interdependência entre os segmentos, podendo ser formal ou informais, na base da confiança devendo perdurar por um longo prazo. Nos subsistemas A e B, constatou-se que a maioria dos agricultores entrevistados estavam integrados no sistema há mais de 8 anos. Entretanto, nestes subsistemas foi salientado que está ocorrendo a migração de agricultores para outros subsistemas. A troca constante de subsistema não

estabelece uma relação de confiança como redutora de custo de transação no longo prazo.

O subsistema C é recente. Foi formado a partir de agricultores oriundos dos subsistemas A e B. Nos subsistemas D e E não ocorre a ruptura contratual e a maioria dos contratos tem menos de quatro anos. Em todos os subsistemas, a contratualização do leite é formalizada devido às exigências institucionais implementadas pelo sistema de crédito.

De uma forma geral, pode-se afirmar que os contratos são informais, não se estabelecem compromissos de longo prazo, embora permaneça certa fidelidade aos subsistemas. Ainda se deve considerar que a contratualização formal, eleva os custos burocráticos para a indústria devido ao grande número de contratos que deveriam ser elaborados. Estes podem ser reduzidos por associações e proporcionar vantagens para ambos, como estudadas neste trabalho.

A contratualização formal ocorre nos subsistemas em que os agricultores, por livre adesão, se associam ao sistema cooperativo. A própria adesão ao sistema pressupõe a contratualização da produção.

No que se refere à **coordenação**, os indivíduos se organizam em associações para interferir no ambiente institucional maior por meio de ações coordenadas que proporcione simetrias e melhores resultados para os agricultores e indústrias, podendo criar um ambiente competitivo e cooperativo para a cadeia produtiva (Farina e Zylbersztajn, 1994) e para o desenvolvimento regional.

Nesta interface, no ambiente institucional e organizacional que desenha a coordenação existe certa interdependência com o segmento de fornecimento de insumos para o agricultor. Por exemplo, a recomendação de produção de leite no inverno melhora as relações contratuais com a indústria láctea porque atende à

necessidade de matéria-prima. Por outro lado, implica na aquisição de sementes de pastagem que demanda transações com o fornecedor de sementes havendo, assim, uma interdependência entre fornecedor de insumos, agricultor e indústria láctea..

A interferência no ambiente da produção de leite esteve restrita a ações locais, serviços públicos de profissionalização de agricultores, incentivos das prefeituras e ações das indústrias na aquisição da matéria-prima. As ações foram segmentadas sem uma visão de eficiência de cadeia produtiva inserida em um sistema dinâmico (Batalha, 1997). A atuação independente dos atores ainda é uma realidade, embora haja indícios de que esteja em um processo de transformação. Dependendo dos arranjos institucionais e organizacionais formados a partir de então, estes poderão levar o sistema lácteo regional a ser mais competitivo e sustentável.

A Portaria nº 56, que normalizará a qualidade do leite, exigirá investimentos em ativos específicos para obter um produto de boa qualidade. Ações coordenadas por organizações governamentais e não governamentais, que desenvolvam a cooperação e confiança entre agricultores, entre agricultores e indústria e entre indústrias, são algumas das condições básicas para que adquiram e operem o tanque de expansão e atendam à demanda de leite nas especificações exigidas pelo mercado e incluam o maior número de agricultores e desenvolva a região. O Seminário Macrorregional da Atividade Leiteira, coordenado pela EPAGRI, informou os agentes da cadeia produtiva e organizações de apoio que atuam nos municípios sobre a necessidade de discussões e proposições de estratégias para se adequarem às novas demandas do mercado.

A presença de medicamentos veterinários no leite não era considerado fator qualitativo. A Portaria nº 56 limita a quantidade permitida de drogas e

equivalentes em antibióticos. O SINDILEITE, para abolir a presença de antibióticos no leite, informou aos agricultores, casas agropecuárias e técnicos, o período de carência a todos os medicamentos veterinários que podem ser utilizados na produção. Esta recomendação interfere no sistema de fornecimento de insumos, obrigando as casas agropecuárias e indústrias a se adequarem às determinações do SINDILEITE, sob pena de alterar o ativo específico leite e, com ele, todo o sistema.

A recomendação da produção de leite durante o inverno, com a utilização de pastagem cultivada, é unânime entre os atores que atuam na cadeia produtiva. Não existe uma coordenação específica, mas o isomorfismo da informação denota uma ação coordenada partindo de recomendação ocorrida durante o I Seminário Macrorregional da Atividade Leiteira. A uniformidade da informação proporciona segurança ao agricultor e institucionaliza uma tecnologia barata e sustentável que, apesar de sua utilidade inquestionável, ainda não é adotada por todos os agricultores.

Com relação à profissionalização dos agricultores, não existe uma coordenação específica e cada organização atua independentemente. A EPAGRI tem firmado convênios com empresas, SINE, sindicatos, CMDR, cooperativas e prefeituras para profissionalizar os agricultores na atividade de produção e industrialização artesanal do leite. O SENAR, em convênio com o Sindicato Rural, tem proporcionado cursos na área de produção de leite. Mesmo assim, existe uma carência grande na área de profissionalização, o que deve demandar uma ação coordenada interorganizacional para maximizar resultados.

Dos três sindicatos que congregam agricultores familiares, nenhum deles atua diretamente na negociação com as indústrias (Ortega, 1998), porém, apoiam a melhoria da produção do leite por meio da organização e profissionalização dos agricultores. Existem associações de agricultores que estabelecem parcerias

com a indústria e coordenam as negociações nesta interface, como já discutido neste trabalho.

Os sindicatos sugerem que as empresas racionalizem as linhas de coleta do leite (exemplo da indústria das carnes)⁵² e evitem passar vários caminhões de empresas diferentes na mesma linha de coleta. A racionalização das rotas reduzirá o custo de frete, facilitará a instalação de tanques de expansão comunitários e a assistência técnica. Esta sugestão merece ser avaliada e discutida entre os atores envolvidos, pois envolve a cooperação horizontal e vertical entre segmentos e pode ser grande diferencial de competitividade sistêmica (Batalha,1997; Bortoleto, 2000).

O crédito constitui um forte indutor de governança entre agricultores e indústria. A ação do Banco do Brasil S.A., MPA, COPEROESTE, EPAGRI, Sindicatos de Trabalhadores Rurais e prefeituras coordenou⁵³ a aplicação de recursos financeiros do Pronafinho e, por norma do Banco, levou à contratualização da produção de leite dos beneficiados pelo crédito. O MPA organizou os agricultores em grupos para racionalizar a aplicação do crédito, estabelecendo-se uma cooperação horizontal.

Apesar das assimetrias existentes, os agricultores obtêm informações sobre a atividade de produção e mercado do leite junto à indústria, vizinhos,

⁵² Algumas indústrias do complexo de carnes negociaram a permuta de integrados para melhorar a logística de produção de matéria-prima.

⁵³ Para viabilizar os empréstimos, houve a atuação da EPAGRI na elaboração dos projetos, sindicatos dos trabalhadores rurais, MAP, na organização dos agricultores em grupos de 5 a 10 famílias; COPEROESTE, que assumiu o compromisso de adquirir o leite dos agricultores que comercializam o leite; prefeitura municipal, para provisionar recursos para o fundo de aval; e os agricultores, que se organizam em grupos e assinam como avalistas solidários. Os valores liberados para cada família variam de R\$ 1.500,00 a R\$ 3.000,00 reais.

cooperativas, CIDASC, EPAGRI, prefeituras, casas agropecuárias, empresas fornecedoras de insumos, rádio, ICEPA, jornal e televisão.

As várias organizações municipais que exercem alguma ação na cadeia produtiva do leite atuam de forma dispersa, sem sinergia nas ações. Não é raro que haja sobreposição de atendimento ao mesmo agricultor, fazendo com que ocorra desperdício de recursos.

Acho que esse é um dos grandes problema hoje, também. Por exemplo, o Sindicato trabalha na questão leiteira, mas trabalha isolado. A EPAGRI trabalha na questão leiteira, mas também ou com a Secretaria da Agricultura. A indústria trabalha da maneira dela também isoladamente. Não existe um conjunto disso aí, né? Uma parceira toda para trabalhar dentro disso. Talvez é o que também traz certos problemas e acaba prejudicando bastante o agricultor (Presidente do Sindicato)

Embora predomine um bom relacionamento entre as organizações municipais (ressalvando as divergências políticas partidárias), não ocorrem parcerias entre as organizações públicas e privadas que possam criar entidades representativas fortes que defendam os interesses da competitividade da cadeia municipal e regional, o que está de acordo com Bortoleto (2000).

Embora haja a presença de instituições e organizações que atuam nesta interface, de forma geral pode-se afirmar que as ações são coordenadas pelas indústrias ligadas ao Sindileite e as demais são seguidoras, existindo influência do sistema cooperativo associado à Batavia em toda a cadeia de produção. A mesma atua como líder em termos de coordenação, porém existe autonomia para cada subsistema coordenar a transação e cada um procura observar o que acontece no ambiente externo para se adequar.

No subsistema D, a coordenação da transação é da Cooperoeste, embora haja participação do MST, que traçou políticas próprias de organização e

interfere no ambiente maior que diferencia o produto pelo mercado solidário originário das cooperativas de assentados.

Embora exista somente um caso de cooperação entre os subsistema B e D, foi possível identificar que não ocorre disputa por produtores, embora todas as indústrias tenham capacidade ociosa, o que pode denotar cooperação entre elas.

Para finalizar, deve ser considerada como importante, a ação de organizações públicas e associações de interesse privado (sindicatos), na coordenação e dinamização inicial, principalmente nas organizações emergentes, voltadas ao atendimento da Portaria nº 56, e subsistemas verticalizados voltados à industrialização para o abastecimento local de produtos industrializados. Coordenar não significa comandar ou governar as ações, mas sim fornecer uma “cesta” de opções que oriente a tomada de decisão das organizações.

5.2.3.1 Associação de agricultores como redutora de custo de transação

As coordenações horizontais entre rivais (em termos de concorrência os agricultores não se consideram rivais), que levem à cooperação, são salientadas por Batalha (1997) e Bortoleto (2000) como fator competitivo. Associações de agricultores e cooperativas são integrações horizontais de agricultores que permitem utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis e que podem levar a coordenação da transação. Neste sentido, 175 famílias de agricultores do município de Princesa, constituíram uma associação com o objetivo de comercializar o leite pelo melhor preço. A associação faz parte do subsistema B e comercializa, em média, dois milhões de litros de leite por ano para a indústria. A produção mensal entre os associados varia de 100 a 42.000 litros de leite. O

preço⁵⁴ do produto é igual para todos os associados, o que denota solidariedade entre os associados. A associação controla os pagamentos do leite, a qualidade e o transporte e informa os produtores do resultado das análises realizadas pela indústria e das demandas do mercado.

Atitudes oportunistas são reprimidas pela associação, após tentar a correção por meio da ação educativa e da conscientização. Na persistência da atitude ocorre a exclusão da associação.

No começo, nós tivemos bastante problema. Brigamos bastante em cima disso, até que o laticínio fez o teste todos os dias. Daí nós jogamos fora duas pessoas do grupo que não pararam de colocar água no leite (Agricultor BG3).

Esta atitude está de acordo com os princípios preconizados por Amodéu (1999), segundo o qual o controle deve ser realizado mesmo em situações que envolvem a cooperação, devem ser inibidas situações oportunistas, porque podem levar as organizações ao fracasso. Entretanto, deve-se considerar que instituições que levam a confiança devem ser estimuladas como redutoras de custo de transação (Nooteboom, 2000), com a simetria dos conhecimentos sobre as formas de monitoramento.

A negociação dos preços entre associação e indústria ocorre mensalmente, partindo de informações de preços do leite e derivados, que são

⁵⁴ A partir do momento que as indústrias definiram pelo pagamento do leite por quantidade, alguns agricultores se organizaram grupos para elevar a quantidade e obter o preço máximo da tabela de pagamento das indústrias. O resultado obtido rateado entre os agricultores pelo número de litros comercializados. Portanto o preço é igual para todos os fornecedores. Entretanto existe forte controle sobre a qualidade do produto pelos próprios agricultores. Ainda deve-se considerar que a solidariedade entre os agricultores familiares faz parte da cultura de muitas comunidades rurais.

obtidas pela diretoria nas empresas concorrentes, reduzindo custos individuais para obtenção destas informações.

A associação, além de barganhar preço pelo leite, agregou conhecimentos às famílias por meio de palestras técnicas e comerciais em parceria com a indústria láctea, fornecedores de insumos e cursos profissionalizantes de bovinocultura de leite ministrados pelo SINE, EPAGRI e SENAR para melhorar a produção e a qualidade do leite. Ainda adquiriu botijão de inseminação artificial e proporcionou curso para dois inseminadores, filhos de associados. A possibilidade de um membro da associação recolher informações às famílias reduz o custo da informação, possibilita simetrias para todos os associados e a inclusão dos pequenos agricultores ao processo produtivo, além de desenvolver o capital social (Nootboom, 2000)

A gente trabalhou muito em cima deles para melhorar, a gente visitou. Os técnicos do laticínio a gente tem um entrosamento bom. Fala com os técnicos pra visitar esses pequenos aí, incentivar a eles mudarem. (Agricultor BG4, presidente da associação).

Embora o preço seja fator importante na escolha da empresa, existem outros, como a confiança, cooperação e reputação da empresa que são considerados na negociação. A confiança na empresa que adquire o leite está relacionada com a proximidade da indústria em relação ao agricultor, tempo que está no mercado e a garantia de pagamento do leite, como pode ser analisada pelas declarações dos agricultores.

Empresa é aí do município do Cedro, é uma empresa grande é uma empresa de confiança. Tem que olhar isso aí (Agricultor BG2).

O preço também ajuda. Agora não adianta vir um laticínio aqui e coloca o preço lá em cima. Paga um mês e fica 3 meses devendo (Agricultor BG3).

Na transação com grupos de agricultores, a indústria tem reservas devido aos possíveis conflitos que poderão advir das relações entre os sócios e a possibilidade de uns agirem oportunisticamente, prejudicando todo o grupo, criando imagem negativa da indústria. Os grupos de comercialização racionalizam as linhas de produção⁵⁵ e o transporte e proporcionam simetrias entre os associados.

As associações de agricultores, além de proporcionarem certo poder de barganha para obter preços melhores, deve-se considerar, conferem benefícios “indiretos” representados pela redução dos custos de negociação (negocia com a diretoria da associação; a melhoria da qualidade pelo melhor fluxo de informação entre a indústria e agricultores; a cooperação entre famílias de agricultores (todos têm que ter a mesma qualidade); inibição da possibilidade de oportunismo (pelo autocontrole do grupo); menor número de análises no laboratório; menor número de notas fiscais; aumento da frequência de informações (em cada pagamento do leite ocorre uma reunião com as famílias em que há informações mercadológicas, tecnológicas e a troca de experiência); os conflitos são negociados pela discussões em assembléias gerais dos agricultores e com a participação da indústria; racionalização do uso de recursos públicos (facilita a AT e a profissionalização de agricultores) e desenvolvimento do capital social pela confiança, reputação e solidariedade entre as famílias. As associações, embora proporcionem ganhos monetários maiores aos agricultores

⁵⁵Não há necessidade da passagem de quatro a cinco caminhões na mesma linha para recolher o leite. Esta é uma crítica por parte dos líderes e algumas indústrias: a sobreposição de linhas de coletas pois onera o agricultor e o consumidor, tornando o sistema menos competitivo.

e custos maiores para a indústria, quando analisadas pela economia neoclássica, , pressupõem custos menores de transação pela ótica da ECT, tanto para a indústria como para os agricultores que podem ser determinados quantitativamente necessitando estudos mais aprofundados para que sejam determinados.

5.2.4 Transação entre fornecedor de insumos e agricultor

Nesta transação, identificam-se as organizações e instituições que se relacionam com a interface fornecedor de insumos e agricultor. Existe uma relação direta e uma interdependência desta interface com a interface de agricultor e indústria láctea. A indústria láctea fornece insumos, firma convênios com fornecedores, financia a aquisição de insumos, equipamentos e animais e presta assistência técnica. Nesta interface, serão discutidos os fornecedores de insumos, equipamentos e serviços aos agricultores. Algumas já foram discutidas na interface agricultor e indústria e nesta serão discutidas as transações, ambiente institucional e a coordenação.

De forma geral, as empresas que atuam na industrialização de **insumos e equipamentos** para a agropecuária se caracterizam em oligopólios. Apresentam certo grau de rivalidade entre si, o que confere certa instabilidade ao setor, sendo representadas na região por cooperativas e casas agropecuárias. As empresas produtoras procuram fazer diferenciação de seus produtos por meio do marketing rural (Megido, 2000), promovendo, por meio de estratégias de

comercialização⁵⁶, de inovações tecnológicas, de qualidade e de preços. Embora a atividade de leite na região não tenha grande dependência de insumos externos, representados por sementes, equipamentos, medicamentos, minerais, farelo de soja, entre outros, contribui para o faturamento das casas agropecuárias no período da entressafra, gerando emprego local. Quanto à disponibilidade de insumos, não foi constatado problema de abastecimento e nem a presença de ações oportunistas.

A maioria dos alimentos para os animais é produzida na propriedade, com pastagem natural, pastagem cultivada de inverno e verão, milho e silagem. O uso de esterco de suínos, aves e bovinos para fertilizar as áreas de produção de alimentos proporciona integração entre as atividades, reduzindo a dependência de insumos externos e das incertezas quanto ao comportamento de preços.

As instalações e animais para a atividade de produção de leite são originárias da atividade de subsistência. Alguns agricultores adaptaram as instalações e equipamentos ou os realocaram da suinocultura, proporcionando baixos custos de entrada na atividade. À medida que o agricultor vai ampliando a atividade, incorpora ativos mais específicos, como ordenhadeiras⁵⁷, animais de raças especializadas e resfriadores, o que exige a busca de maiores informações, que são fornecidas pelas indústria, assistência técnica, fornecedores e vizinhos.

⁵⁶Segundo Megido (2000), as empresas produtoras de insumos, em parceria com as cooperativas, indústrias lácteas e casas agropecuárias, promovem os produtos e difundem inovações tecnológicas, agregando aos produtos serviços de agrônomos e veterinários, transformando-os de vendedores de produto a "engenheiro de marketing", e exigem do profissional, além da competência técnica, uma boa dose de habilidades políticas e espírito de bom relacionamento, levando o agricultor a perceber o valor do produto e aumentar a sua fidelidade com a empresa.

⁵⁷Como a maioria dos serviços de ordenha é realizada pela esposa ou filha do agricultor, à medida que a produção diária de leite chega à faixa de 50 litros, estas passam a exigir a ordenhadeira como forma de facilitar o trabalho.

Normalmente, as aquisições de equipamentos ocorrem com o financiamento da indústria, que condiciona uma contratualização formal do leite até a amortização total do financiamento.

A maioria dos serviços de mecanização é internalizada pela família rural. Entretanto, alguns serviços mais especializados, como o preparo de silagem, distribuição de adubo orgânico líquido e inseminação artificial, são contratados das prefeituras, de associações de agricultores e de agricultores particulares. Os serviços prestados pelas prefeituras são incentivados e apresentam algumas deficiências no atendimento na medida em que cresce a demanda cria-se um ambiente de incerteza entre os agricultores, devido à falta de atendimento na época apropriada. Os agricultores aprovam os serviços, pois estes permitem que tenham acesso a tecnologias como a silagem e adubação orgânica, para as quais individualmente encontrariam dificuldades devido ao alto custo dos equipamentos. Esta transação já envolve ativos específicos em relação aos equipamentos. A frequência é anual, envolve a temporalidade, como a época da aplicação do adubo e para fazer a silagem, exigindo boa coordenação para maximizar os resultados e reduzir as incertezas.

Com relação aos pressupostos comportamentais, existem assimetrias sobre a utilização dos insumos entre agricultor, casas agropecuárias e técnico no que diz respeito a quanto, quando, como, o quê e por que aplicar, como reduzir ou evitar uso, entre outros. Esta assimetria resulta no uso inadequado dos antibióticos (Souza, 2000) e levou o Sindileite a informar sobre a utilização correta aos agricultores, às casas agropecuárias e aos técnicos, indo ao encontro dos preceitos sobre a segurança alimentar (Hobbs, 1998), rastreabilidade (Machado 2000) e coordenação de informações salientados por Figueiredo e Zambom (1998). Embora as informações estejam impressas nas embalagens, deve-se considerar que os agricultores têm grau de escolaridade baixo. Bulas

com termos técnicos e dificuldade de visão de alguns agricultores dificultam a recepção da informação e sua aplicação, sendo necessária a assistência técnica para decodificá-las.

Com relação à transação envolvendo a aquisição de insumos, máquinas e animais, existe confiança recíproca entre agricultores e fornecedores, embora haja barganhas em relação ao preço e, em alguns casos, conflitos com inadimplência e sobre o entendimento da informação. Atos oportunistas dos fornecedores são evitados porque difundem-se rapidamente no espaço rural e deslocam as vendas para o concorrente. Normalmente, as vendas para a atividade de produção de leite envolvem valores pequenos. As transações são realizadas na confiança, com aquisições a prazo anotadas em fichas de controle nas casas agropecuárias. A confiança é constituída na reputação da família dos agricultores e do fornecedor de insumos e foi socialmente construída (Pondé, 1994). Os fornecedores de insumos procuram fortificar as relações com os agricultores, colaborando com doações e participação de festas nas comunidades rurais.

Algumas situações oportunistas foram relatadas quando empresas desconhecidas visitam os agricultores e “empurram” produtos sem acompanhamento pós-venda. O oportunismo por parte dos agricultores produtores de leite perante os fornecedores de insumos praticamente inexistente. Quem produz leite tem cheque “quente” na mão e crédito no mercado.

A comercialização de insumos agropecuários está vinculada às rígidas normas do Ministério da Agricultura, que reduzem a incerteza quanto à qualidade, o que poderia levar à ação oportunista. As casas agropecuárias são fiscalizadas pelo CREA e CRMV, que exigem um responsável técnico para fornecer receita agrônômica e veterinária.

Pesquisa realizada por Souza (2000) comprovou que o leite fornecido às indústrias apresentava contaminação por antibióticos, que é originária da utilização destes produtos sem critério técnico e que pode interferir na qualidade dos alimentos. A partir desta informação, exigiu-se a intervenção do Sindileite e das indústrias, esclarecendo os fornecedores, agricultores e técnicos para o uso correto dos produtos veterinários. Os primeiros devem orientar melhor o emprego dos produtos para não comprometer a qualidade do leite para a indústria fator que interfere na qualidade dos produtos industrializados.

As especificidades dos ativos envolvidos nesta transação são baixas, embora haja dependência de recursos humanos para a correta aplicação ou a incorporação de conhecimentos e habilidades para o uso correto dos insumos. A especificidade ligada à marca nos produtos agropecuários está na reputação das empresas fornecedoras, o que proporciona segurança. A frequência com que ocorre a transação está relacionada com a necessidade e com a quantidade de consumo, sendo mais freqüente para aqueles agricultores com maior produção de leite. Isto o leva a ter uma transação recorrente com a casa agropecuária, estabelecendo-se a confiança, podendo obter barganhas na transação ou ser convidado para participar em palestras técnicas.

O **melhoramento genético** iniciou com a introdução de animais de raças especializadas, com a atuação do estado, na década de 1980, posteriormente assumida pelas indústrias lácteas, cooperativas e intermediários, que importaram animais do Uruguai, Rio Grande do Sul e região central do estado. A inseminação artificial é difundida entre os agricultores sendo que a maioria dos serviços são prestados por agricultores profissionalizados, com

apoio da indústria, grupos de agricultores e prefeituras. Mesmo assim, ainda predominam animais mestiços com baixa produtividade de leite⁵⁸.

O melhoramento genético trabalha com ativos específicos assimétricos e idiossincráticos, representados pela origem dos animais e pelo sêmen, com transações de baixa frequência. Está sujeito a ações oportunistas, riscos e incertezas e custos de transação elevados, que são minimizados pela ação de várias organizações que atuam na coordenação.

O oportunismo na comercialização de novilhas ocorreu por parte de alguns intermediários no início da implantação da bacia leiteira. A transação é coordenada pelas indústrias que têm interesse em fornecer animais de qualidade, pois mantêm a fidelidade do agricultor no fornecimento de leite. Neste caso, existe um contrato com garantias de prenhez e reposição do animal, caso ocorra a incidência de tristeza parasitária e de promessa de compra e venda do leite até a amortização do financiamento. Esta transação é regida por normas e exigências de atestados negativos para a brucelose e tuberculose.

Existe uma grande demanda por animais especializados, por parte dos agricultores, fator limitante para a aquisição e a disponibilidade de crédito. Mesmo assim, os recursos obtidos da atividade de leite e de outras atividades da propriedade rural fazem com que destinem parte para a aquisição de animais melhorados.

As organizações que atuam neste programa são: a CIDASC, que fornece o sêmen a preço de custo e realiza parcerias com prefeituras; EPAGRI, cooperativas e indústrias, que também atuam como incentivadoras e/ou

⁵⁸A produtividade de leite na região é de 1.870 litros por vaca, segundo o censo de 1995-96. No entanto, existem grandes variações entre os produtores. Na nossa pesquisa, constatamos que a variação de produtividade foi de 1.000 litros a 6.000 litros por vaca/ano. A média foi de 2.703 litros comercializados por vaca.

motivadoras da inseminação artificial. Empresas privadas comercializam o sêmen e prestam assessoria. Apesar de ser um programa subsidiado, na maioria dos municípios, estudo realizado no município de São José do Cedro, no ano de 1998, pelo CMDR, constatou-se que o número de agricultores beneficiados pelo programa é de aproximadamente 20%, percentual reduzido quando comparado com o número de produtores de leite existentes no município.

A **integração horizontal** entre famílias de agricultores sempre foi focada pela ótica da maximização de resultados econômicos relacionados a custos e barganhas, na produção, na aquisição de insumos, na comercialização dos produtos agropecuários e mais recentemente, na industrialização. Não é objetivo deste trabalho estudar estas organizações e o ambiente institucional da qual emergiram, mas cabe citar algumas organizações constatadas na pesquisa.

Os arranjos organizacionais horizontais entre agricultores são representados por associações de mecanização, inseminação artificial, produção de sementes, aquisição de insumos, comercialização de leite, tanque de expansão comunitário, cooperativas de coleta, transporte, resfriamento e comercialização de leite, condomínios de produção de leite, trocas de dias e mutirão, que normalmente são economizadoras de custos de produção. No entanto, nestas organizações estão presentes pressupostos comportamentais, a racionalidade limitada, o oportunismo, a confiança, a solidariedade, e condicionantes como a especificidade dos ativos, frequência, incertezas e riscos e o ambiente institucional, que possibilita ou não, economias de custos de transação. Entretanto, as organizações têm fortes características de coordenadora de mercados, facilitam o fluxo de informações, desenvolvem a confiança que é redutora de custo de transação.

A **geração de conhecimentos** é um ativo específico de uso coletivo e grande propulsor de desenvolvimento. Apresenta-se como uma peculiaridade de

organização pública e pode definir a competitividade da cadeia. Na região, é representada pela EPAGRI, que dispõe do CPPP – Centro de Pesquisa Para as Pequenas Propriedades - localizado em Chapecó, de uma equipe de pesquisadores voltados as diversas áreas. Para a cadeia produtiva do leite existem pesquisas na área socioeconômica, solos, manejo sustentado de recursos naturais e forrageiras.

A importância econômica e social da atividade de produção de leite no oeste de Santa Catarina, suas especificidades agroecológicas, sociais e econômicas diferem das demais regiões do Brasil e necessita de pesquisas específicas para atender as demandas da cadeia produtiva. Na área de socioeconomia, existem trabalhos realizados sobre a tipificação das propriedades e o diagnóstico dos sistemas produtivos que envolve a bovinocultura de leite. As inovações que ocorrem nas propriedades são adaptações de pesquisa de outras regiões do Brasil. As indústrias B, C e D salientam a necessidade de pesquisa na área de produção de leite, voltada para as condições regionais. Ainda na região, atua a Universidade Federal de Santa Catarina, em parceria com dois agricultores e prefeituras, na pesquisa no sistema de pastoreio rotativo em pastagem nativa, nos municípios de Coronel Freitas e Guarujá do Sul.

A AT é redutora de custos de transação na medida em que proporciona simetria de informações. Entretanto, foi considerada deficiente devido ao baixo número de técnicos que atuam na atividade, como já foi discutido na transação entre agricultor e indústria. Nesta transação, tem a função de recomendar o uso dos insumos e equipamentos que viabilizem produtos de qualidade para transação com a indústria.

O crédito rural é um instrumento de ampliação da produção e de inovação tecnológica, organizacional e institucional no setor produtivo de matéria-prima. Este já foi discutido na transação agricultor e indústria. Nesta

interface, vamos caracterizar melhor. O crédito praticamente inexistente para a atividade, embora existam programas como o PRONAF e PROLEITE. Existem os programas, mas não existe a disponibilidade de recursos suficientes para atender a demanda e as informações são assimétricas quanto aos recursos do PROLEITE, o que se contabiliza em custos de transação para toda a cadeia produtiva regional, reduzindo a competitividade, os quais ocorrem devido à falta de coordenação para averiguar as verdadeiras causas da dificuldade.

Por outro lado, a aplicação dos recursos financeiros do PRONAF, Grupo C, possui uma coordenação com diversas organizações envolvidas que proporciona simetrias, organiza os agricultores e reduz a incerteza para os agentes envolvidos.

As cooperativas de crédito rural também fornecem crédito rural aos agricultores, porém, não apresentam vínculos com as indústrias.

Quanto ao crédito para o setor leiteiro, Mello (1998) constatou que praticamente nada tinha sido aplicado. No presente trabalho, constatamos que continua baixa a aplicação e existem iniciativas ainda recentes e merecem ser melhor estudadas em termos de cooperação interorganizacional e interinstitucional, como o fundo de aval e aval solidário e mudanças institucionais locais.

Quanto ao **ambiente institucional**, afirma North (1994) que a eficiência duradoura de mercado é fundamentada em instituições que forneçam conhecimentos e instrução. Neste sentido, as empresas fornecedoras de insumos, indústrias, organizações públicas e organizações de agricultores proporcionam seminários, palestras com informações tecnológicas, gerenciais, mercadológicas para ampliar o conhecimento dos agricultores sobre os sistemas de produção. Estas iniciativas estão sendo aprovadas e a participação dos agricultores é crescente, o que denota interesse na melhoria da atividade. Entretanto, ainda são

iniciativas esporádicas, isto é, não estão presentes em todos os municípios. A ampliação do conhecimento facilita os negócios pela simetria das informações e reduz a possibilidade de conflitos entre os agentes da cadeia produtiva.

Santa Catarina é área livre de febre aftosa; a CIDASC fiscaliza a fronteira do Estado do Paraná (não era área livre na época da pesquisa) e impedia a transação de animais daquele estado para Santa Catarina, reduzindo os riscos de incidência da doença.

Existem leis municipais que incentivam a produção de leite por parte das prefeituras municipais com a prestação de serviços de inseminação artificial, distribuição de dejetos líquido, preparo de silagem, profissionalização e assistência técnica aos agricultores. Os incentivos proporcionados variam entre os municípios em termos dos tipo de serviços, percentual de incentivo, organização, limite por agricultor, entre outros, e os serviços são aprovados pelas indústrias e agricultores.

Embora tenham sido citadas organizações entre agricultores que são redutores de custo de transação, ainda é muito forte o individualismo como instituição e ele permanece arraigado em muitas famílias de agricultores. Isso impede as transações horizontais de longo prazo na aquisição de equipamentos de uso comum (tanque de expansão), produção em condomínios, serviços de inseminação artificial, que são redutores de custos de produção e de transação se forem constituídos com bases em laços de confiança. O individualismo também foi salientado como fator negativo nas relações entre os elos da cadeia produtiva e leva a ações não cooperativas, que são fatores não competitivos.

A transformação das instituições ocorre pela participação dos indivíduos nas organizações. As organizações dos agricultores familiares que atuam na cadeia produtiva do leite são os sindicatos (agricultura familiar, empregadores rurais e sindicato dos trabalhadores rurais), as cooperativas e as associações. Estas atuam na

reivindicação por melhores condições para a agricultura familiar, profissionalização dos agricultores, crédito, programas municipais de apoio, associativismo na produção e industrialização. Há estímulo para que os agricultores para que elejam um subsistema e mantenham relações contratuais mais estreitas com a indústria, para fazer emergir a confiança entre as partes e obter ganhos competitivos.

Quanto à **coordenação**, nesta interface não existe alguém que atue como coordenador específico da transação. A coordenação é dinâmica; dependendo do interesse da organização, ela passa a coordenar a transação. Existe uma relação estreita com a indústria receptora da matéria-prima,

que interfere na transação entre fornecedores de insumos e equipamentos para os agricultores. As aquisições de insumos, máquinas e animais normalmente são orientadas pelos técnicos das empresas lácteas.

A coordenação interorganizacional ocorre por iniciativa das organizações públicas, privadas e dos CMDR, em ações específicas com o objetivo de proporcionar conhecimentos aos agricultores e institucionalizar novos comportamentos que sejam de interesse de toda a cadeia produtiva. Como exemplos tem-se os encontros municipais e macrorregionais da cadeia produtiva que provem conhecimentos aos segmentos, principalmente ao da produção da matéria-prima. O segmento da produção é o mais suscetível à perda de competitividade às dificuldades de receber informações e às demandas institucionais e de mercado, que estão exigindo uma postura mais profissional do agricultor (Zylbersztajn, 1995) no sentido de promover a coordenação vertical e horizontal e buscar ganhos competitivos.

A ação integrada de organizações públicas e indústria, recomendando a produção de leite no inverno, além de redução de custos com a utilização de forrageiras hibernais, demandam maior quantidade de sementes de forrageiras, tornando as relações mais freqüentes entre agricultor e fornecedor de insumos.

Quanto ao crédito, a coordenação sempre ficou a cargo do banco e estão havendo inovações institucionais para a aplicação do PRONAF, Grupo C, que permite a participação de organizações públicas e de agricultores como coordenadoras, democratizando a ação e transferindo compromissos e responsabilidade a outras organizações, como já foi discutido.

Com relação à atuação coordenada das organizações, foi percebida cooperação entre as organizações (EPAGRI, CIDASC, prefeituras, empresas lácteas, sindicatos, cooperativas e fornecedores de insumos). Entretanto, os atores ainda atuam de forma dispersa, como foi salientado na transação entre indústria e agricultor. A percepção de uma coordenação ajustada entre os vários atores proporciona segurança ao agricultor e a todos os demais segmentos da cadeia produtiva, e pode ser um fator de mudanças institucionais e organizacionais para proporcionar alimentos seguros ao consumidor, do qual partem o fluxo monetário e as informações que mantêm os demais segmentos.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

Este trabalho apresenta algumas conclusões e recomendações formuladas com base em evidências qualitativas.

Na transação entre varejista e consumidor de produtos lácteos, embora haja influência da exposição do produto na loja e do atendimento pessoal dos pequenos varejistas, a frequência da transação é maior para aqueles produtos originários dos subsistema que transmitem os atributos do produto que o consumidor necessita e deseja. O subsistema que consegue captar ou antecipar as necessidades e desejos do consumidor e se adaptar às novas demandas terá ganhos competitivos que serão representados pela permanência e crescimento da participação no mercado.

Quando envolvem a transação varejista e consumidor, o preço, a marca e o produto são os determinantes para a decisão do consumidor. Entretanto, existem evidências de que valores como a agroecologia, a cultura (queijo colonial), o comércio solidário (fair trade), a agricultura familiar e a regionalidade podem ser agregados ao produto como ativos específicos, comunicados ao consumidor e representar um diferencial de competitividade. Estes ativos necessitam ser mais enfatizados nos produtos, tendo em vista que somente alguns consumidores “*mais esclarecidos*” os procuram. Existem evidências de que está sendo formado, na região, um ambiente institucional favorável à valorização destes atributos.

Existem consumidores que procuram produtos lácteos com “*marcas*” locais, o que pode ser considerado ativo específico cultural construído ao longo dos anos por famílias rurais cujas as possibilidades de agregar qualidades

regulamentares necessitam ser estudadas e inventariadas. Para que isso ocorra, é necessário proporcionar ambiente que permita inovações institucionais, organizacionais, tecnológicas e mercadológicas que reduzam as incertezas e riscos.

Quanto aos ativos envolvidos, na transação entre varejista e consumidor verificou-se que as informações do consumidor são considerados ativos específicos. A especificidade locacional para o subsistema E é forte quando envolve a feira livre de Chapecó. A especificidade temporal dos produtos lácteos é alta e existe grande cooperação entre indústria e varejo no sentido de reduzir o tempo de permanência do produto na área de venda para evitar perdas. A frequência é elevada e os riscos são baixos. A especificidade de marca é forte nos subsistemas A, B e E, e média no subsistema D. O ambiente institucional que envolve a transação está ligado à cultura, à legislação sobre o armazenamento e à validade do produto. A transação é recorrente, governança de mercado e a coordenação são realizadas pelos consumidores com base nas informações do produto que atenda aos seus desejos e necessidades.

Na interface indústria e varejistas, a simetria a respeito do produto provém das normas regulamentares, sanitárias, marca e da demanda do produto pelos consumidores. A marca do produto é um ativo específico e existe cooperação na interface para preservar a sua imagem. A frequência da transação é recorrente, com contratos neoclássicos e a estrutura de governança é de mercado. Existe poder de barganha dos varejistas maiores sobre as indústrias e das indústrias maiores sobre os varejistas menores. Algumas indústrias estão procurando atender melhor aos varejistas menores para diminuir a dependência das grandes redes. Foi constatado que alguns varejistas dão preferência aos produtos regionais, como forma de incentivar a atividade.

Verificou-se que as indústrias lácteas entrantes ou que buscam novos mercados estão mais expostas ao comportamento oportunista devido ao desconhecimento do comportamento estratégico ou por ser custosa a obtenção de informações dos compradores, o que eleva o custo de transação. Entretanto, no médio prazo, com transações recorrentes, estabelecem-se laços de confiança que podem ser contabilizados como ativos específicos. Estes custos devem ser considerados quando se instalam unidades envolvendo IRPP.

Verificou-se que o subsistema B buscou parceria com o subsistema D, incorporou novos produtos, obteve economias de escopo e proporcionou economias de escala ao subsistema C, tornando ambos os subsistemas mais competitivos. Embora a iniciativa seja recente, deve ser motivada porque amplia a competitividade do sistema agroindustrial do leite da região pela diversificação e ampliação do mercado.

A parceria do subsistema B com a Sadia Agroindustrial S.A. possibilitou a inclusão de clientes que têm reputação com relação à marca com possibilidade de ampliar a reputação da marca do subsistema B, possibilitou a comercialização do queijo embutido em pratos prontos para todo o Brasil, ampliando o mercado e agregando valor na região.

Existem evidências de que no subsistema D ocorre assimetria de informação em relação à qualidade organoléptica do leite UHT entre indústria, varejistas e consumidores. Ocorre que a indústria afirma que seu produto é qualidade e alguns varejistas informam que ele não é comparável às demais marcas. Neste sentido, devem-se investigar as causas, tendo em vista que os produtos atendem às normas regulamentares, higiênicas e sanitárias e o processo de fabricação é semelhante.

Verificou-se que a inclusão do subsistema E no mercado local é originária de uma seqüência de ações institucionalizadas iniciadas pela

discussão na comunidade sobre a possibilidade de verticalizar a produção agropecuária pela união de famílias de empreendedores, a profissionalização dos agricultores na agroindustrialização artesanal do leite, a criação do SIM e da feira livre e a divulgação pela imprensa espontânea.

Na interface entre agricultor e indústria, analisando os pressupostos comportamentais, chega-se à conclusão de que existe a ação oportunista de alguns fornecedores e grandes assimetrias sobre a qualidade do leite, originárias das limitações cognitivas de como obter um leite de boa qualidade e que fazem gerar conflitos. Entretanto, a maioria das transações é realizada pela confiança.

Na região está ocorrendo a institucionalização da necessidade de profissionalizar os agricultores, apesar das resistências histórico-culturais inerentes ao indivíduo, que impedem maior abrangência. A profissionalização dos agricultores por meio de cursos profissionalizantes, além de difundir tecnologias, reduz a assimetria entre a indústria e agricultor e os demais segmentos da cadeia produtiva, fortalece as relações contratuais, reduzindo custos de transação.

Constatou-se que existe um baixo número de técnicos das indústrias e de organizações públicas para atender à demanda existente e às mudanças institucionais previstas. A atuação da assistência técnica da maioria das indústrias se resume à resolução de problemas pontuais e conflitos contratuais. A falta de profissionais técnicos das indústrias e das organizações públicas não proporciona simetria de informações entre agricultores e indústria e eleva os custos de transação para o agricultor, que encontra dificuldades na melhoria da qualidade do leite devido à falta de conhecimentos. A indústria, por sua vez, eleva os seus custos de transação para atender aos conflitos, além de pôr em risco a reputação da marca.

Quanto à adequação à Portaria nº 56, verificou-se que havia interesse de implementar ações nos municípios com o objetivo de formular estratégias que viessem a adequar o maior número de agricultores integrados às indústrias, atendendo às normas preconizadas, pois já se conhecem os efeitos negativos da concentração da atividade de suínos, que excluiu grande números de agricultores. Entretanto, as lideranças aguardavam maiores informações sobre as alterações e a passagem do período eleitoral nos municípios.

Existem evidências de que as associações de agricultores, conforme estudado, são fortes redutores de custos de transação proporcionados pela diminuição dos custos burocráticos e de controle da indústria, pela simetria de informações entre os segmentos, auto-controle do oportunismo, estímulo ao desenvolvimento da confiança e solidariedade, redução da incerteza dos menores agricultores pelo ato solidário, aumento da especificidade do leite pela qualidade e menor investimento em ativos físicos representados pelos tanques de expansão.

O leite é um ativo de alta especificidade em relação ao local em que é produzido. Seu processamento é realizado nas indústrias, necessitando de equipamentos específicos para a conservação e transporte. Tem especificidade temporal alta em função perecibilidade e exige período curto para ser processado. Constitui um ativo físico devido ao fato de não existir outra alternativa para o agricultor a não ser comercializar (no caso de pequena produção, o agricultor tem a alternativa da indústria artesanal, desde que atenda à legislação). A especificidade dedicada e de marca não ocorre na propriedade, mas é uma grande preocupação da indústria e está relacionada à transação posterior com sua marca.

Um produto de boa qualidade e quantidade aumenta a especificidade e o poder de barganha do agricultor junto à indústria. A profissionalização ou

internalização de ativos aumenta a especificidade dos ativos humanos e físicos. Como as transações são recorrentes, a presença de ativos específicos em um ambiente de incerteza vai demandar contratos relacionais coordenados verticalmente, com fluxo contínuo de produtos e de informações baseados na cooperação e confiança. No caso da região, para atender aos pequenos agricultores e subsistemas em formação, ela necessita de apoio de organizações públicas e não governamentais para que o subsistema seja competitivo, com baixos custos de transação.

Constatou-se que o crédito rural está sendo um forte indutor de governança de médio e longo prazo para garantir os financiamentos para a indústria, para os bancos e a comercialização do leite para os agricultores.

Outras qualidades da cadeia produtiva do leite, além das regulamentares, como a regionalidade, produtos coloniais, produtos agroecológicos e produtos da agricultura familiar (social, fair trade), não são bem percebidas pelos agricultores como vantagem competitiva, com exceção do subsistema E. No momento em que estas qualidades forem mais exigidas pelos consumidores e percebidas pelos agricultores, vão exigir coordenação mais ajustada para proporcionar produto confiável ao consumidor.

Nos subsistemas em que ocorre a participação mais efetiva da família do agricultor nas associações e na indústria, existe preocupação com a inclusão social e a participação das rendas obtidas pela industrialização. Expressões como *“a empresa é do lugar”*, *“gera empregos”*, *“somos sócios”*, *“somos companheiros”*, *“a cooperativa é nossa”*, *“acredito na união do pobre”* e *“preços iguais para todos”* são manifestações que mantêm contratos de fornecimento com a indústria e entre agricultores. No caso do subsistema D, estes aspectos são mais evidentes devido aos trabalhos de institucionalização da cooperação e solidariedade pelo MST.

Quanto ao PNMQL, existem assimetrias de informações a respeito da aplicação do crédito com recursos do PROLEITE e também não foi constatada nenhuma coordenação que viesse a facilitar a aplicação racional dos recursos junto aos agricultores. O que se observou foi a ação isolada e cada subsistema liderado pelas indústrias na busca de viabilizar os recursos.

Foram constatadas ações coordenadas que levam à melhoria da qualidade e quantidade da matéria-prima, como: a ação do Sindileite na orientação dos fornecedores de insumos e dos agricultores para o uso racional dos medicamentos veterinários com o intuito de melhorar a qualidade da matéria-prima; campanha desenvolvida pelas indústrias e assistência técnica pública e privada de uso de pastagem de inverno, partindo da recomendação dada no I Seminário Macrorregional sobre a Atividade Leiteira; a cooperação interorganizacional que coordenou e institucionalizou o fundo de aval, o aval solidário e a aplicação do PRONAF Grupo C; a profissionalização dos agricultores coordenada pela EPAGRI, SINE e SENAR; e a coordenação da granelização do leite por algumas prefeituras em parceria com indústrias, organizações públicas, cooperativas e organizações de agricultores.

Após analisar as transações entre fornecedor de insumos e agricultor, chega-se à conclusão de que existe assimetria de informações tecnológicas, o que leva a conflitos. Os conflitos são reduzidos à medida que ocorre a profissionalização do agricultor e a difusão de tecnologias simples no manejo correto do rebanho. As transações são realizadas na base da confiança, o que é um redutor de custo de transação.

Em toda a extensão da cadeia produtiva, existem normas regulamentares e aspectos culturais que formam o ambiente institucional e agentes que atuam como coordenadores de determinadas ações, principalmente nos subsistemas que envolvem organizações menores e emergentes. Entretanto, a coordenação ocorre

por meio do mercado e com forte tendência a haver uma coordenação vertical devido às exigências institucionais e mercadológicas, por produtos cada vez mais específicos. Por outro lado, deve-se estimular aqueles subsistemas ou segmentos que ainda estão à margem das exigências preconizadas pelo mercado e pelas mudanças institucionais, ou que ainda não conseguem se adequar por si só. Eles devem ter condições favoráveis, principalmente para um ativo altamente específico como o leite. Uma coordenação afinada para se adequar às novas demandas envolve atores da cadeia, organizações públicas e de interesse privado, como referenciado neste trabalho.

Com relação à atuação coordenada das organizações, salientou-se que existem boas relações entre as organizações (EPAGRI, CIDASC, prefeituras, empresas lácteas, sindicatos, cooperativas e fornecedores de insumos, e outras), as quais atuam de forma independente, sem uma articulação cooperativa que proporcione sinergia de ações entre as organizações. No entanto, estas organizações afirmam que se deve buscar a melhoria da qualidade do leite e a inclusão de agricultores.

Observou-se que alguns grupos de agricultores familiares encontraram as mais diferentes formas de se organizar, tanto horizontal como verticalmente, e o fizeram com apoio institucional e de organizações externas. Para a aquisição de equipamentos, como o tanque de expansão para uso comum, foi necessário a participação de organizações externas à cadeia de produção (organizações públicas, não governamentais), em parceria com os atores da cadeia produtiva, para que seja estimulada a confiança entre os atores. Na atual conjuntura de mudanças, que serão proporcionadas pela Portaria nº 56, o mais importante é permanecer no mercado, e as resistências institucionais (culturais, oportunismo, desconfiança e individualismo) devem ser substituídas pela profissionalização, confiança, cooperação e solidariedade. Para tanto, é necessário desenvolver

campanha envolvendo as mais diferentes organizações que possam institucionalizar novas posturas.

Na transação entre fornecedor de insumos e agricultor, a especificidade dos ativos físicos varia de pouco específica a alta, como animais especializados, sêmen e equipamentos. Em relação à marca dos produtos de uso freqüente, como medicamentos que embutem a reputação do fabricante e que proporcionam segurança, há especificidade humana dos profissionais técnicos, dos inseminadores e dos agricultores, os quais, com o tempo, vão adquirindo experiência por meio do “*learning-by-doing*” e de cursos. Existe a especificidade dedicada na medida em que as indústrias lácteas são impedidas de utilizar matéria-prima contaminada por produtos veterinários, sob pena de interferir na qualidade do produto final. A freqüência com que esta transação varia de recorrente para insumos e ocasional para animais e equipamentos. Os contratos predominantes são clássicos e neoclássicos e a estrutura de governança predominante é de mercado. Não existe uma coordenação específica, embora a indústria láctea tenha maior participação devido à recomendação técnica.

Existem leis municipais de apoio ao segmento de produção que provavelmente interferem na motivação dos agricultores fazendo com que se dediquem mais com a atividade, além de reduzir os riscos de altos investimentos ativos específicos e incentivam as mudanças tecnológicas na produção da matéria prima.

A inclusão de agricultores familiares no processo produtivo, além das manutenção das relações contratuais com as grandes indústrias que buscam a competitividade nacional e global, implica também em estimular relações contratuais com as indústrias menores, que atendam ao mercado regional e local

diferenciado, contemplando relações sociais e solidárias⁵⁹ que podem ser estabelecidas como vantagens competitivas. Entretanto, estas devem atender às normas da segurança alimentar, quando envolvem a produção, industrialização e comercialização de alimentos. Em resumo, devem pensar globalmente e agir localmente.

O ambiente institucional do agronegócio do leite no oeste de Santa Catarina envolve organizações, públicas ou privadas, e necessita de investimentos para aumentar o nível de conhecimento das pessoas que fazem parte das organizações. Assim, mesmo longe dos centros consumidores, deve-se atuar em qualquer elo da cadeia de produção, principalmente na família do agricultor, e não somente nos aspectos tecnológicos. Também devem ser levados em consideração aspectos humanos, gerenciais e éticos, buscando a plenitude do indivíduo para que este consiga ter o conhecimento de sua missão e atividade, sem se preocupar com o local em que poderá estar, porque ele carregará em sua racionalidade as ferramentas e experiências do seu trabalho como capital humano e social. É com base no conhecimento, que os ativos específicos são transformados para gerar riqueza e renda. No caso da cadeia produtiva do leite, nos subsistemas C, D e E, há evidências que novos ativos estão sendo criados

⁵⁹Singer (2000) afirma que a economia solidária é menos consistente que a economia capitalista porque coloca a solidariedade como organizadora da economia em lugar da competição. A ideologia é a solidariedade e ação coletiva, mas não deixa a competição totalmente de lado.

com base em inovações tecnológicas, organizacionais e institucionais e que permitem arranjos contratuais em outras bases.

De forma geral, pode-se concluir que nas transações que ocorrem na cadeia produtiva do leite no oeste de Santa Catarina encontram grandes assimetrias e alguns casos de oportunismo. Há predominância da confiança nas relações contratuais e esta cresce com o tempo e com as transações recorrentes. Existe grande controle na qualidade de seu maior ativo específico, que é o leite. A maioria das transações é recorrente para insumos e ocasional para ativos, como construções, animais e equipamentos; os contratos são clássicos a relacionais no caso do leite. A estrutura de governança predominante é de mercado, ocorrendo também a híbrida, no caso das cooperativas, e hierárquica com parte da produção do subsistema E. O ambiente institucional é variado e em grande transformação. Existem várias ações coordenadas pelas mais diversas organizações e estas variam entre municípios e subsistemas, com forte predominância de cada subsistema manter o controle. O que se constata são ações coordenadas, porém não existe uma coordenação central de cadeia produtiva buscando a competitividade regional.

6.2 Recomendações

A simetria de informações entre os agricultores e indústria a respeito de como obter um produto de qualidade pode ser intensificada por programas de profissionalização. Os recursos para contratação de pessoal, poderão advir de um fundo, formado pela indústria, agricultores, município, parte do ICMS recolhido dos produtos lácteos, e administrado por conselhos municipais formados pelos contribuintes e organizações coordenadoras de cadeias. A participação viria de uma parcela da comercialização do leite, produtos industrializados e impostos recolhidos dos produtos comercializados.

A assistência técnica deve receber atenção especial devido à sua importância como difusora de tecnologia e maximiza os recursos existentes pela simetria de informações. Deve ser vista como redutora de custo de transação porque reforça relações contratuais, por meio da confiança, entre os segmentos a montante e a jusante da produção. Por outro lado, a assistência técnica deve ser voltada para o atendimento da propriedade como um todo, visando a integração das atividades com o intuito de reduzir custos de produção e estimular relações cooperativas entre os agricultores. Como a assistência técnica é um recurso caro quando fornecida individualmente, deve-se priorizar a assistência grupal, buscando parcerias entre subsistemas com o objetivo de reduzir custos de transação, tendo em vista que a qualidade é exigida para todos os subsistemas.

A Portaria nº 56 já está interferindo no ambiente institucional que envolve a transação do agricultor com a indústria e exigirá uma postura mais profissional com base no fluxo de informações tecnológicas, gerenciais, de mercado, da organização do agricultor e da indústria, para que todos possam obter ganhos competitivos. A cooperação interorganizacional envolvendo organizações públicas, privadas, cooperativas, e principalmente os atores da cadeia produtiva para proporcionar conhecimentos e institucionalizar relações mais cooperativas entre os agricultores e entre os segmentos, conforme exemplificado no I Seminário Macrorregional da Atividade Leiteira, devem ser priorizadas pelas lideranças municipais. Entretanto, deve-se considerar que a organização dos agricultores envolve indivíduos com informações assimétricas e idiossincráticas, resistência ao associativismo, com desconfianças históricas e culturais que devem ser equalizadas com o emprego de metodologias educativas que visem à emergência da confiança, cooperação e solidariedade, como redutoras de custos de transação.

Com relação às assimetrias existentes no PROLEITE, recomenda-se que seja realizado um projeto para a região e, quem sabe, para o estado de Santa Catarina. Seu objetivo seria viabilizar o maior número de agricultores, elevando não somente a especificidade física dos ativos, mas também a especificidade humana por meio da profissionalização. Uma cooperação horizontal entre os subsistemas levaria à redução de custos de transação e formaria um *lobby*, estimulando outras ações e beneficiando toda a cadeia produtiva regional.

O ambiente das IRPP das unidades instaladas, formadas por agricultores familiares, merece atenção da sociedade e dos pesquisadores, tendo em vista que existem dúvidas que levam à resistências institucionais e organizacionais. Em se tratando de inovações que emergem de um ambiente diferente das indústrias convencionais, envolvendo indivíduos empreendedores que estão trilhando um caminho até então desconhecido do que vinham realizando. Estudos de casos voltados às estratégias de sucesso e de insucesso, inclusão no mercado, apoios organizacionais e institucionais recebidos e dificuldades encontradas devem constituir um banco de dados que sirva de apoio a empreendimentos futuros.

Atenção especial deve ser dedicada às IRPP como geradoras de emprego local e desenvolvimento de subsistemas autônomos de abastecimento local ou atendimento a nichos específicos. Neste sentido, o apoio de suporte (crédito, tecnologia, organizacional, mercadológico, pesquisa de mercado local, infraestrutura, pesquisa e institucional) é um fator de estímulo para novos negócios.

Merece atenção a proposta de fundir rotas de coleta de leite para que somente uma empresa passe a atuar nela. Estas medidas são coerentes com o que as indústrias pregam para aumentar a quantidade do produção por linha e reduzir o custo do frete. A possibilidade de redução do número de veículos passando na mesma linha de coleta depende de cooperação e de ações coordenadas entre rivais, as quais merecem ser analisadas como vantagem competitiva.

Na região, a maioria das políticas agropecuárias para a sua aplicação e para o entendimento do agricultor depende muito do poder local. Neste sentido, seria interessante estudar a possibilidade de constituir “comitês” comunitários, municipais, microrregionais e regionais da cadeia produtiva do leite, constituídos pelos segmentos, organizações públicas, não governamentais e privadas, com o objetivo de desenvolver a competitividade sustentada (econômica, social ambiental), exaltando a cooperação entre os segmentos e organizações. Estes “comitês” teriam a função de arbitrar os eventuais conflitos.

Como afirma North (1994), a eficiência duradoura dos mercados provém daquelas instituições que estimulem a aquisição de conhecimentos. Nooteboom (2000) salienta que o sistema educacional e a infra-estrutura de informações afetam as instituições e o modelo mental dos agentes que desenham novas formas de coordenar a atividade econômica. Conforme a orientação dada, estas pode levar os agentes a agirem com oportunismo ou confiança, individualismo ou coletivismo, consenso ou conflito. Neste sentido, cabe a sugestão, ao sistema educacional, de estimular comportamentos cooperativos e de confiança nas escolas para formar uma sociedade redutora de custos de transação.

Por fim, neste trabalho não se esgotam as possibilidades de novos estudos, principalmente quando envolvem as estratégias de crescimento das empresas lácteas da região, uma vez que estas devem ter influenciado nos desenhos contratuais atuais com os agricultores. Os resultados dos programas de profissionalização dos agricultores são notórios e não existem trabalhos científicos que comprovem seu resultado qualitativo e quantitativo. Sob este aspecto, os programas de profissionalização podem ser a melhor alternativa para o crescimento sustentável do leite na região e para o Brasil, a auto-suficiência, com baixos investimentos.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E. **Associativismo rural e participação**. Lavras: UFLA, 1996. 99p.
- ALENCAR, E. **Introdução a metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999. 125p.
- ALENCAR, E. **Novo padrão agrícola, complexo agroindustrial e associativismo**. Lavras: UFLA/DAE, 1997. 59p. Roteiro para discussão.
- ALTIERI, M. **Agroecologia: a dinâmica produtiva da agricultura sustentável**. Porto Alegre: UFRGS, 1998. 112p.
- AMODEO, N.B.P. **As cooperativas agroindústrias e os desafios da competitividade**. Soropédica, R. J.: UFRRJ, 1999. 318p. (Tese - Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade).
- AZEVEDO, P.F. **Integração vertical e barganha**. São Paulo: FEA/USP, 1996. 220p. (Tese - Doutorado em Economia).
- BANDO, P.M. **Coordenação vertical no complexo agro-industrial frutícola brasileiro: proposta da zona da Mata Mineira**. Viçosa: UFV, 1998. 178p. (Dissertação - Mestrado em Economia Agrícola).
- BATALHA, M.O. **Gestão agroindustrial: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. São Paulo: Atlas, 1997. 573p. Cap. 1: Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas, p.24-48.
- BELATO, D. **Os camponeses integrados**. Campinas: UNICAMP, 1985. 260p. (Dissertação - Mestrado em História).
- BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma teoria aos métodos**. Portugal: Porto Ed., 1994. 335p.
- BORTOLETO, E.E. **Trajetórias e demandas tecnológicas nas cadeias agroalimentares do MERCOSUL – lácteos**. Montividéo, Uruguai: Procisus/BID, 2000. 93p. (Série documentos, n. 5).

- CALEGÁRIO, C.L.L. As relações contratuais no setor leiteiro no contexto do agribusiness.** Lavras: UFLA, 1996. 80p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- CASAROTTO FILHO N.; PIRES, L.H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégia para a conquista da competitividade global com base da experiência Italiana.** São Paulo: Atlas, 1998. 148p.
- CASTRO C.C.; PADULA, A.D.; MATTUELLA, J.L.; MÜLLER A.L.; ANGST, A.N.** Estudo da cadeia láctea do Rio Grande do sul: uma abordagem das relações entre os elos da produção, industrialização e distribuição. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v.2, n.1, p.143-164, jan/abr.1998.
- CERATTI, F.; MONTE, C.** Salão Internacional da Alimentação Natural, Saúde e Ambiente - SANA – Bolonha (Itália), Missão Governamental da Agricultura Familiar Brasileira à Itália. Florianópolis: Instituto CEPA/SC, 2000. 16p. (Tradução de Palestra Por Rubens Altamann e Juarez Segalin).
- CHADDAD, F.R.; SPERS E. E.; MACHADO FILHO, C. P. O Agribusiness Europeu.** São Paulo: Pioneira, 1996, 132p. Cap. 2: Ambiente Institucional e comercial europeu, p.17-46.
- CLARO, D.P. Análise do complexo agroindustrial das flores do Brasil.** Lavras: UFLA, 1998. 103p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- COLI, L.E.J. Análise da dinâmica do sistema produtivo do leite em Santa Catarina.** Florianópolis, UFSC, 1992. 287p. (Tese - Mestrado em Engenharia da Produção).
- CUNHA, A.S. Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil.** Brasília: MCT/CNPq/PADCT, 1999. 211p. Cap. 4: Restrições institucionais ao desenvolvimento do setor leiteiro, p.129-136.

- EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENÇÃO RURAL DE SANTA CATARINA S. A. - EPAGRI. **Manual de referências de administração rural - 1992/94 e 1994/95- desempenho técnico e econômico de propriedades agrícolas e de atividades**, SC. Florianópolis: 1997. 523p.
- FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroalimentares**. Costa Rica: IICA, 1994. 63p.
- FERREIRA, A.D.D. Agricultores e agroindústrias: estratégias adaptações e conflitos. **Reforma Agrária**, Campinas, v.25, n.02/03, p.86-127, maio/dez 1995.
- FIGUEIREDO, R.S. ; ZAMBOM, A.C. A empresa vista como um elo da cadeia de produção e distribuição. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.3, p.29-39, jul./abr. 1998.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3º Ed. São Paulo, 1991. 207p.
- GRAZIANO DA SILVA, J. **O novo rural brasileiros**. Campinas, SP: UNICAMP/IE, 1999. 153 p.
- HOBBS, J.E. Innovation and future direction of supply chain management in the canadian agri-food industry. **Agricultural Economics**, Toronto, Canadá: v.46, n. 4, p. 525-537, Dec. 1998.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Contagem da população 1996**. Rio de Janeiro: 1997. 2v., 724p.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Contagem da população 2000**. [online] 2000. Disponível: <http://www1.ibge.gov.br/ibge/estatistica/população/censo2000/sinopse.php?tipo=21&uf=42> [Capturado em 22 de mar.2001].
- INSTITUTO DE PLANEJAMENTO E ECONOMIA AGRÍCOLA DE SANTA CATARINA - ICEPA/SC, **Números do censo agropecuário 40/03/99**. Florianópolis, 1999.
- INSTITUTO DE PLANEJAMENTO E ECONOMIA AGRÍCOLA DE SANTA CATARINA - ICEPA/SC. **Análise da atividade leiteira**. Florianópolis, fev.2001. 6p. (Informativo conjuntural).

- JANK, M.S. **Competitividade do agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema Carnes.** São Paulo: USP/FEA, 1996. 195p. (Tese - Doutorado em Administração de Empresas).
- JANK, M.S.; FARINA, E.M.Q.; GALAN, V. B. **O agribusiness do leite no Brasil.** São Paulo: PENSA/ Ed. Milkbizz, 1999. 109p.
- KAGEYAMA, A.A. **Agroindústria: conceitos e parâmetros principais.** Piracicaba: [S.n.],1984, Pesquisa.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: Análise, planejamento implementação e controle.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.
- LAUSCHNER, R. **Agribusiness, cooperativa e produtor rural.** São Leopoldo: Unisinos, 1993. 296p.
- MACHADO DA SILVA, C.L. FONSECA, V. da S. **Homogeneização e diversidade organizacional; uma visão integrativa.** ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: Salvador: ANPAD, 1993, v. 9, p. 147-159.
- MACHADO, R.T.M. **Rastreabilidade, tecnologia da informação e coordenação de sistemas agroindustriais.** São Paulo: FEA/USP, 2000. 215p. (Tese - Doutorado em Administração).
- MEGIDO, J.L.T. **Gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária.** São Paulo: Pioneira, 2000. 428p. Apêndice: A comunicação, p.417-427.
- MELLO M.A. de. **A trajetória da transformação do leite no oeste de Santa Catarina e a busca de vias alternativas.** Florianópolis: UFSC, 1998. 162p. (Dissertação - Mestrado em Agroecossistemas).
- MELLO, M.A.; DORIGON, C.; SILVESTRO, M.L. **Estudo da viabilidade técnico-econômica da produção de leite no Oeste catarinense.** Chapecó: CPPP/Epagri, 2000. 68 p. (Relatório preliminar da pesquisa).

- MEZZOMO, C.P.L. **Sistema agroindustrial de olerícolas congeladas: a coordenação entre olericultores e agroindústria do congelamento.** Lavras: UFLA, 1997. 137p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural)
- MIOR, L.C. **Empresas agroalimentares, produção agrícola familiar e competitividade no complexo carnes em Santa Catarina.** Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1992. 400p. (Dissertação - Mestrado em Desenvolvimento Agrícola).
- NEVES, M.F. O desafio do gerenciamento da cadeia de suprimentos. **Estratégia Empresarial**, São Paulo, p. 14-29, mar/abr 1998.
- NEVES, M.F. **Sistema agroindustrial citrícola: um exemplo de quase integração no agribusiness Brasileiro.** São Paulo: FEA/USP, 1995, 116p. (Dissertação - Mestrado em Administração).
- NEVES, M.F.; SPERS E. E. **Agribusiness Europeu.** São Paulo: Pioneira, 1996, 132p. Cap 1: Agribusiness: a origem, os conceitos e tendências na Europa. p.1-15.
- NOORDERHAVEN, N.G. **Transaction cost economics and beyond.** Boston: Jonh Groenewegen GRASP / Erasmus University Rotterdam, 1996. 389p. Cap. 6: Opportunism and trust in transaction cost economics, p. 105-127.
- NOOTEBOOM, B. Institutions and forms of co-ordination in innovation systems. **Organization Studies**, Rotterdam, v.21, n.5, p.915-139, 2000.
- NORTH, D.C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico.** Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 38p.
- OLIVEIRA, J.V. de. **Análise da estrutura e da concorrência da indústria catarinense de laticínios.** Florianópolis: UFSC, 1994. 166p. (Dissertação - Mestrado em Engenharia da Produção)
- ORTEGA, A.C. Corporativismo e novas formas de representação de interesses na agricultura: uma abordagem teórica. **Revista Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v.36, n.4, p.9-37, out/dez 1998.
- PAULILO, M.I.S. **O produtor e a agroindústria: consensos e dissensos. O caso de Santa Catarina.** Florianópolis: UFSC, 1990, 182p.

- PONDÉ, J.L. **Coordenação e inovações Institucionais**. Campinas: UNICAMP, 1994. 58p. (Texto para discussão n.38).
- PREZOTTO, L.L. **A agroindústria rural de pequeno porte e o seu ambiente institucional relativo à legislação sanitária**. Florianópolis, UFSC, 1999. 123p. (Dissertação - Mestrado em Agroecossistemas).
- PRIMO, W. M. **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil**. Brasília: MCT/CNPq/PADCT, 1999. 211p. Cap. 4: Restrições ao desenvolvimento da indústria brasileira de laticínio, p.71-127.
- SAES, M.S.M. **Gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária**. São Paulo: Pioneira, 2000. 428p. Cap. 8: Organizações e Instituições, p.165-186.
- SANTANA, A. C. de. **A dinâmica do complexo agroindustrial e o crescimento econômico no Brasil**. Viçosa: UFV, 1994, 302 p. (Tese - Doutorado em Economia Agrícola).
- SANTOS, A.C.; CARVALHO, F.A. de P. LIMA J.B. de. **Cadeia agroalimentar do leite**. In: DESAFIOS E POTENCIALIDADES DA AGRICULTURA NO SUL DE MINAS: diagnóstico para discussão, 1998. Lavras, MG: **Workshop....**Lavras: UFLA, 1998. p.18-36.
- SANTOS, A.C.; ANTONIALLI, L.M. **Globalização da economia e formação profissional**. ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 10., 1995, Natal, RN. **Anais...** Natal: ENANGRAD 1995. P.55-64.
- SAUVÉE, L. **Towards an Institutional Analysis of vertical coordination in agribusiness**. In: VERTICAL COORDINATION IN THE FOOD SYSTEM; 1995, Washington. **Conference....** Washington: [S.n.], 1995. 30p. (Paper prepared for presentation at NE-165).
- SINGER, P. **Sindicalismo & cooperativismo a economia solidária em debate: transformação no mundo do trabalho**. São Paulo: UNITRABALHO, 2000. 136p.

- SORJ, B. **Estado e classes sociais na agricultura brasileira**. Rio de Janeiro: [S.n.], 1980. 152p.
- SOUZA, N.G. Ocorrência de resíduos de antibióticos no leite de consumo produzido no estado de Santa Catarina. **Revista Agropecuária Catarinense**, Florianópolis, v.13, n. 2, p.48-53, jul2000.
- SPERS, E.E. ; CHADDAD, F.R. **Agribusiness Europeu**. São Paulo: Pioneira, 1996. 132p. Cap. 3: O papel da qualidade na Europa, p. 47-73.
- SUGANO, J.Y. **Estruturação da governança, coordenação e aprendizado tecnológico na cadeia agroindustrial do ovo de Bastos - SP**. Lavras: UFLA, 1999. 142p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- TAGLIARI, P.S. Pequena agroindústria gera empregos no vale do Itajaí. **Revista Agropecuária Catarinense**, Florianópolis, v.12, n.3, p.5-8, set1999.
- TESTA, V.M.; NADAL, R. de; MIOR, L.C.; BALDISSERA, I.T.; CORTINA, N. **O desenvolvimento sustentável do oeste de Santa Catarina**. Florianópolis: EPAGRI, 1996. 247 p.
- TOLEDO, J.C. de ; BATALHA, M.O. ; AMARAL, D.C. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. **Revista Brasileira de Administração**, São Paulo, v.40, n.2, p. 90-101, abr./jun. 2000.
- TREVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.
- WILKINSON, J. Cadeias produtivas para a agricultura familiar. **Revista de Administração da UFLA: organizações rurais e agroindústrias**, Lavras, v.1, n.1, p.70-88, jan/jun/1999.
- WILKINSON, J. ; MIOR, L. C.. Setor informal, produção familiar e pequena agroindústria: interfaces. **Estudos e Sociedade e Agricultura**. Rio de Janeiro, n. 13, p.29-45, out1999.

- WILKINSON, J. Perspectiva da atividade leiteira no contexto da globalização e o espaço para a agricultura familiar. In: SEMINÁRIO MACRORREGIONAL DA ATIVIDADE LEITEIRA, 1., 2000, Chapecó. **Palestra.....** Chapecó: EPAGRI, 2000. 60p.
- WILLIAMSON, O.E. **Las instituciones económicas del capitalismo.** México: Fondo de Cultura Económica, 1989. 409p.
- WILLIAMSON, O.E. **The mechanisms of governance:** prologue. Berkeley: University of California, 1994. 23p.
- WILLIAMSON, O.E. Transaction cost economics. In: **Handbook of Industrial Organization**, Vol I ed. R. Shumalensee e R. D. Willig. Elsevier Science Publ. 1989b.
- WOOD JR.T. ; ZUFFO, P.K. Supply chain management. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n. 3, p.55-63, jul./set. 1998.
- ZYLBERZSTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness:** uma aplicação da nova economia das instituições. São Paulo: FEA/USP, 1995. 238p. (Tese - Livre Docência em Administração).
- ZYLBERZSTAJN, D. **Gestão dos negócios agroalimentares:** indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária. São Paulo: Pioneira, 2000. 428p. Cap. 1: Conceitos gerais, evolução e apresentação do Sistema Agroindustrial, p. 1-20.