

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EXTENSÃO RURAL**

**REDES DE COOPERAÇÃO VERSUS CUSTOS DE  
TRANSAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO GAÚCHA  
DE EMPREENDIMENTOS LÁCTEOS (AGEL) NA  
MESORREGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO  
SUL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Neimar Damian Peroni**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2009**

**REDES DE COOPERAÇÃO VERSUS CUSTOS DE  
TRANSAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE  
EMPREENHIMENTOS LÁCTEOS (AGEL) NA  
MESORREGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL**

**por**

**Neimar Damian Peroni**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural , da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Extensão Rural**

**Orientador: Prof. Dr. ALESSANDRO PORPORATTI ARBAGE**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2009**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Rurais  
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**REDES DE COOPERAÇÃO VERSUS CUSTOS DE TRANSAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE  
EMPREENHIMENTOS LÁCTEOS (AGEL) NA MESORREGIÃO  
NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL**

elaborada por  
**Neimar Damian Peroni**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Extensão Rural**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**ALESSANDRO PORPORATTI ARBAGE**  
Prof. Dr. (Presidente/Orientador)

**RENATO SANTOS DE SOUZA**  
Prof. Dr. (UFSM)

**GUSTAVO MARTINS DA SILVA**  
Pesquisador Dr. (EMBRAPA)

Santa Maria, 27 de agosto de 2009.

Para Antonio e Genoveva, pelo empenho em proporcionar educação formal e informal a todos os seus.

## **AGRADECIMENTOS**

A EMATER-RS, empresa referência em extensão rural, pela opção em instruir sua equipe técnica, com a preocupação de contribuir com os agricultores familiares e por fazer isso com recursos próprios.

As pessoas que fazem a EMATER-RS: Diretoria, Gerência de Recursos Humanos e Gerência Regional de Ijuí, por acolherem meus pleitos.

Aos colegas do Regional e região de Ijuí, equipe de compromisso, pela colaboração no fornecimento de informações e por ajudar no desenvolvimento desse trabalho.

Às entidades do ambiente organizacional: UNIJUÍ, SEDAI, AGEL e MDA, pela cooperação no abastecimento de dados e pelo entendimento de que podemos chegar mais longe.

Aos colegas, pela união, e aos professores, pela dedicação com o curso, fazendo das aulas um lugar de debate, que tinha hora apenas para começar.

Aos amigos, parentes e vizinhos de prédio que, às vezes, contribuíam sem perceber.

Por fim, ao ambiente familiar: pai, mãe, irmãs, irmãos, namorada e sobrinho, pelo carinho, pela confiança depositada, por acreditar que tudo ia dar certo e por atender meus pedidos nos momentos de difíceis.

## Curriculum

El cuento es muy sencillo  
usted nace  
contempla atribulado  
el rojo azul del cielo  
el pájaro que emigra  
el torpe escarabajo  
que su zapato aplastara  
valiente  
usted sufre  
reclama por comida  
y por costumbre  
por obligación  
llora limpio de culpas  
extenuado  
hasta que el sueño lo descalifica  
usted ama  
se transfigura y ama  
por una eternidad tan provisoria  
que hasta el orgullo se le vuelve tierno  
y el corazón profético  
se convierte en escombros  
usted aprende  
y usa lo aprendido  
para volverse lentamente sabio  
para saber que al fin el mundo es ésto  
en su mejor momento una nostalgia  
en su peor momento un desamparo  
y siempre siempre  
un lío  
entonces  
usted muere (Mario Benedetti, 1920-2009)

## **RESUMO**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural  
Universidade Federal de Santa Maria

### **REDES DE COOPERAÇÃO VERSUS CUSTOS DE TRANSAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE EMPREENHIMENTOS LÁCTEOS (AGEL) NA MESORREGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL**

AUTOR: NEIMAR DAMIAN PERONI

ORIENTADOR: ALESSANDRO PORPORATTI ARBAGE

Santa Maria, 27 de agosto de 2009

O escopo do trabalho é contribuir para o gerenciamento de uma rede de cooperação de pequenos produtores de leite, pela definição de uma estrutura de governança mitigadora dos custos de transação, para atuação no mercado de produtos lácteos no noroeste do Rio Grande do Sul. Do ponto de vista teórico a pesquisa utilizou a Economia dos Custos de Transação e a Nova Economia Institucional. A rede é formada a menos de um ano, por dezesseis cooperativas e uma associação de produtores e pretende realizar investimentos em um ambiente envolvido em substanciais custos de transação. A metodologia utilizada foi o estudo de caso com uma única unidade de análise. A principal sugestão do estudo, foi que a rede fizesse uso de estruturas de governança diferentes para cada etapa almejada no seu planejamento, iniciando pela forma de mercado, passando a forma híbrida, até atingir a forma de hierarquia ou integração, à medida que forem efetuados investimentos em ativos específicos para o processamento do leite *in natura*. Complementarmente a indicação das estruturas de governança, foram apresentados outros aportes para operacionalização da rede, com aplicação de conceitos de Gestão da Cadeia de Suprimentos para escolha de parceiros comerciais e da Moderna Organização Industrial para definição de uma imagem diferenciada, na busca por estratégias competitivas, para os produtos da AGEL.

Palavras-chave: nova economia institucional; custos de transação; estrutura de governança; rede de cooperação; cadeia de suprimentos; leite; agricultura familiar.

## **ABSTRACT**

Master's Dissertation  
Rural Extension Graduate Program  
Federal University of Santa Maria

### **NETWORKS OF COOPERATION VERSUS TRANSACTION COSTS: A CASE STUDY OF THE GAUCHO ASSOCIATION OF DAIRY BUSINESS (AGEL) IN RIO GRANDE DO SUL NORTHWEST MAIN REGION**

AUTHOR: NEIMAR DAMIAN PERONI  
ADVISOR: ALESSANDRO PORPORATTI ARBAGE  
Santa Maria, August 27th 2009

The purpose of this work is to contribute for the management of a small dairy producers' network of cooperation throughout a structure of governance definition, which mitigates transaction costs in the dairy products market in the northeast of Rio Grande do Sul State. According to theoretical aspect, this research utilized the Transaction Costs Economy, and the New Institutional Economy. Sixteen cooperative companies, and an association of producers formed the network less than a year ago. One of its main goals is to make investments in a transaction costs. The methodology was the case study with only one unit of analysis. To main suggestion from this study was that the network could make use of different structures of governance for each phase described in its planning, beginning by market's shape, evolving to the hybrid shape, until it reaches the hierarch or integration shape according to performed investments in specific assets for the milk processing *in natura*. Complementary to the indication of structures of governance we presented other strategies to the network's logistics, such as: applying of Supply Chain Management to choose commercial partners as well as to reach the Modern Industrial Organization to accomplish a unique image, to find competitive strategies for the products of the AGEL.

Key words: new institutional economy; transaction costs; governance structure; cooperative web; chain of supplies; milk; family agriculture.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características das principais estruturas de mercado.....	21
Quadro 2 - Evolução cronológica dos conceitos dos custos de transação.....	33
Quadro 3 - Maiores investimentos realizados e previsão de ampliações na indústria do leite no Rio Grande do Sul - Período de 2008 a 2011 .....	51
Quadro 4 - Cenário das organizações componentes da AGEL – Dalacto.....	56
Quadro 5 - Valores projetados para o mês de março/2009 – Conseleite RS.....	64
Quadro 6 - Estrutura de governança eficiente conforme os atributos das transações.....	75
Quadro 7 - Pressupostos comportamentais e possíveis ações de minimização, em rede de cooperação .....	77
Quadro 8 - Metodologia utilizada para composição e análise das cadeias de suprimentos .....	82

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de análise dos estudos agroindustriais .....	24
Figura 2 - Tipos básicos de projetos para os estudos de caso.....	40
Figura 3 - Localização dos empreendimentos componentes da AGEL.....	43
Figura 4 - Evolução da produção de leite no Rio Grande do Sul em bilhões de litros – período 2005 a 2008 .....	52
Figura 5 - A inserção da rede dalacto na cadeia de produção de leite em março de 2009 .....	59
Figura 6 - Passos para o sucesso de implementação da Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) .....	80
Figura 7 - Roteiro sugestão para adoção de um sistema produtivo, que auxilie na definição da identidade da AGEL e dos seus produtos lácteos .....	86

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADERCA - Associação de Desenvolvimento dos Reassentados de Catuípe  
AGEL - Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos  
ASCAR - Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural  
CAI - Complexo Agroindustrial  
CCGL - Central Gaúcha de Leite  
CNA - Confederação nacional da Agricultura  
COMPROL - Cooperativa Mista Progresso Ltda.  
CONSELEITE/RS - Conselho Estadual do Leite do Rio Grande do Sul.  
COOPASA - Cooperativa de Produtores Agroindustrial de Santo Ângelo  
COOPERCORÁ - Cooperativa Agropecuária de Inhacorá  
COOPERFAMILIAR - Cooperativa Agropecuária dos Agricultores Familiares de Tenente Portela  
COOPERLEI - Cooperativa Agropecuária da Linha Quatro Norte Ltda.  
COOPERMIS - Cooperativa Mista dos Pequenos Produtores de Jóia  
COOPERTENPO - Cooperativa Agropecuária Portelense Ltda.  
COOPERTRÊS - Cooperativa Agropecuária de Três Vendas Ltda.  
COOPervalÉRIO - Cooperativa Agropecuária e Industrial São Valério do Sul Ltda.  
COOPERVISTA - Cooperativa Mista Vista Gaúcha Ltda.  
COOPERYUCUMÃ - Cooperativa Mista Yucumã Ltda.  
COPEQ - Cooperativa dos Pequenos Produtores de Linha Gramado Ltda.  
COPERCRIS - Cooperativa Agropecuária Crissiumalense Ltda.  
COPERGUARITA - Cooperativa Agrícola Mista Barra do Guarita Ltda.  
COPERLATTE - Cooperativa dos Produtores de Leite de Pejuçara  
CORLAC – Companhia Rio-Grandense de Laticínios e Correlatos  
COTRIJUI - Cooperativa Regional Triticola Serrana Limitada  
CPI - Comissão Parlamentar de Inquérito  
CS - A Cadeia de Suprimentos  
CSA - Commodity System Approach  
CUT - Central Única dos Trabalhadores  
DEAL – Departamento Estadual de Abastecimento de Leite  
ECT - Economia dos Custos de Transação  
EI - Economia da Informação  
EMATER RS - Associação Rio-Grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica de Extensão Rural  
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
FETRAF - Federação dos Trabalhadores da Agricultura Familiar  
FUNDEC - Fundação do Banco do Brasil  
GCS - Gestão da Cadeia de Suprimentos  
IAA - Indústrias Agroalimentares  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
MAB - Movimento dos Atingidos por Barragem  
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário  
MOI - Moderna Organização Industrial  
MPA - Movimento dos Pequenos Agricultores

MST - Movimento Sem Terra  
NEI - Nova Economia Institucional  
ONG - Organização Não Governamental  
ORG – Organização  
PAA - Programa de Aquisição de Alimentos  
RIISPOA - Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal  
RS - Rio Grande do Sul  
SCM - Supply Chain Management  
SIF - Serviço de Inspeção Federal  
SINDILAT - Sindicato das Indústrias de Laticínios do Rio Grande do Sul  
SISBOV - Serviço de Rastreabilidade da Cadeia Produtiva de Bovinos e Bubalinos  
STR - Sindicato dos Trabalhadores Rurais  
UFMS – Universidade Federal de Santa Maria  
UHT - Ultra High Temperature

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	13
1 CONTEXTO DO ESTUDO .....	15
1.1 Caracterização da organização e da região de atuação .....	15
1.2 Delimitação do tema e formulação da questão de estudo.....	15
1.3 Questão de pesquisa .....	16
1.4 Definição dos objetivos do estudo.....	16
1.4.1 Objetivo geral .....	16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16
1.5 Justificativa.....	17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	19
2.1 Estruturas de mercado .....	19
2.2 Principais abordagens do <i>Agribusiness</i> à Gestão da Cadeia de Suprimentos....	21
2.3 A Nova Economia Institucional (NEI) e as abordagens da Moderna Organização Industrial (MOI) e a Economia dos Custos de Transação (ECT).....	25
2.3.1 A Moderna Organização Industrial (MOI).....	25
2.3.2 A Economia dos Custos de Transação (ECT).....	28
2.3.2.1 Pressupostos comportamentais .....	34
2.3.2.2 Os atributos das transações.....	34
3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	36
3.1 Tipologia.....	36
3.2 O estudo de caso .....	37
3.3 Desenvolvimento teórico .....	40
3.4 Protocolo de entrevistas e definição do esquema de pesquisa.....	40
3.5 A escolha do caso estudado .....	41
4 DESCRIÇÃO DO CASO.....	50
4.1 Do início da atividade leiteira à criação da rede de cooperação .....	50
4.2 Ações desenvolvidas pela rede de cooperação da AGEL.....	54
4.3 O caso estudado na lente das abordagens teóricas .....	58
4.3.1 Estrutura da cadeia produtiva do leite .....	58
4.3.2 A estrutura de mercado.....	61
4.3.3 Análise da cadeia produtiva .....	62
4.3.4 Análise dos custos de transação.....	65
4.3.5 A especificidade de ativos .....	70
5 DISCUSSÃO E RESULTADOS .....	73
5.1 A escolha de uma estrutura de governança .....	75
5.1.1 Estrutura de governança na forma de mercado .....	76
5.1.2 A estrutura de governança bilateral: a Gestão de Cadeia se Suprimentos .....	78
5.1.3 A estrutura de governança na forma de hierarquia .....	83
CONCLUSÃO .....	88
REFERÊNCIAS.....	92
ANEXOS .....	95

## INTRODUÇÃO

É consenso entre diversos autores que a globalização acarretou uma reestruturação produtiva no setor alimentar, com profundas mudanças tecnológicas, organizacionais e comerciais. Com a adoção, pelas empresas, de estratégias de crescimento, aumentou o grau de concentração econômica, o alcance da internacionalização e a competição nesse segmento.

Houve o surgimento de novos parâmetros no mercado. As empresas procuraram valorizar estratégias, como: deliberações quanto ao vetor de atividades, decisões relativas aos ativos e aos meios de produção.

Paralelamente a isso, no interior do Estado do Rio Grande do Sul, na bacia leiteira de maior produção do país, pequenos produtores de leite estão envolvidos em uma experiência associativa, denominada rede de cooperação, imbuídos em melhorar a participação no mercado, buscando formas de negociação, principalmente a venda coletiva de leite *in natura* das unidades de produção, para aumentar o poder de troca com as firmas da indústria de laticínios.

A rede, composta por 16 cooperativas e uma associação, ainda não realiza transações em conjunto. Os esforços até o momento foram concentrados na legalização da organização, na elaboração de estatutos e regimento interno. Também foi efetuado, junto com consultores, um planejamento estratégico visando à consolidação dos produtores e das organizações na atividade, de modo a interferir na coleta de matéria-prima e, se possível, atender diretamente os consumidores finais, conquistando posições na cadeia produtiva.

A presente dissertação pretende contribuir para a diminuição de riscos para efetivação do plano elaborado, propondo alguns caminhos e formas através de abordagens empregadas mais habitualmente na esfera administrativa de uma grande empresa, para orientar na sua atuação no mercado e no aumento de competitividade. Para tal intento, o trabalho reúne alguns conhecimentos da denominada “Nova Economia Institucional” e das principais vertentes, como Cadeia

de Produção, Gestão de Cadeias de Suprimentos, Moderna Organização Industrial, Economia dos Custos de Transação, associando-os as experiências do trabalho da extensão rural do Escritório Regional de Ijuí da ASCAR-EMATER/RS, com grupos de produtores de leite.

O trabalho está dividido em cinco capítulos, conforme a concisa descrição: o primeiro apresenta a introdução, a delimitação do objeto e da região estudada, o objetivo geral e os objetivos específicos e uma breve justificativa da importância do tema tratado.

O segundo capítulo apresenta uma revisão teórica das abordagens utilizadas como base para a análise da rede de cooperação e o universo em que os produtores associados estão envolvidos.

O terceiro capítulo é dedicado à metodologia utilizada, com ênfase no estudo de caso. Também é feito um relato da rede estudada e das organizações associadas.

O quarto capítulo aborda o caso da rede de cooperação formada pela Associação Gaúcha dos Empreendimentos Lácteos, desde o espaço da sua inserção, até os objetivos de sua existência.

No quinto capítulo é feita a associação do caso empírico com o escopo teórico que conduziu a algumas proposições, respondendo aos anseios iniciais desse trabalho. Nesse tópico, está também descrita a conclusão obtida por essa agregação de doutrina e prática.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas para elaboração da dissertação.

# **1 CONTEXTO DO ESTUDO**

## **1.1 Caracterização da organização e da região de atuação**

O trabalho está centrado na organização de pequenos produtores de leite, denominada Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos (AGEL), que reúne 2.816 produtores da mesorregião noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Para efeitos de localização geográfica, a escolha da unidade regional referência foi por estar em consonância com a visão territorial utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que apresenta mesorregiões nas suas análises de informações, sendo estas, conjuntos pré-definidos de municípios, frequentemente utilizados nas publicações de dados, inclusive agropecuários. Essa mesma unidade de análise também é frequentemente utilizada por outras organizações de pesquisa e extensão para referenciar seus trabalhos.

Segundo o IBGE (2005), a mesorregião do noroeste Rio-Grandense é uma das sete do estado do Rio Grande do Sul, sendo formada pela união de 216 municípios agrupados em treze microrregiões, ocupando uma área de 64.930,583 km<sup>2</sup> e com uma população residente de 1.970.326 habitantes. Ainda, conforme dados do IBGE (2003), o PIB alcança R\$ 23.936.006.862,00.

## **1.2 Delimitação do tema e formulação da questão de estudo**

A unidade de análise é a transação. Admite-se que uma estrutura de governança adequada seja capaz de minimizar os custos de transação e, por conseguinte, garantir uma forma mais eficiente de participação no mercado. Os fundamentos de estruturas de mercado, cadeia de produção, cadeia de suprimentos e da organização industrial são usados como ferramentas para sistematização do estudo e para formular recomendações complementares para a matriz institucional ideal de regulação das transações.



### 1.3 Questão de pesquisa

Nesse trabalho, busca-se responder à seguinte questão: “Qual a estrutura de governança mais adequada para Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos, visando a redução dos custos de transação tanto para os agricultores quanto para a indústria?”

### 1.4 Definição dos objetivos do estudo

#### 1.4.1 Objetivo geral

Contribuir para a manutenção dos agricultores familiares e das organizações associadas à AGEL no mercado de lácteos.

#### 1.4.2 Objetivos específicos

- Representar esquematicamente a cadeia de produção da rede de cooperação, possibilitando a sua utilização para formulação de ações de entidades do ambiente organizacional.
- Identificar as principais fontes de custos de transação decorrentes da participação dos agricultores e suas organizações no fornecimento de leite *in natura* na cadeia de produção e apresentar sugestões para minimizá-los;
- Descrever a origem e a história da Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos;
- Verificar a estrutura de mercado onde a rede de cooperação está inserida;
- Contribuir para a gestão da rede de cooperação;
- Propor a admissão de abordagens até então não trabalhadas pela ação extensionista da ASCAR-EMATER/RS, na interconexão com organizações de pequenos produtores rurais de leite do noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

## 1.5 Justificativa

O presente estudo é sustentado na relevância que a atividade leiteira tem na ordem econômica e social brasileira. Segundo a Confederação Nacional da Agricultura (CNA, 2009), o Valor Bruto da Produção Agropecuária, estimado para 2008, é de 296,83 bilhões de Reais. Destes, o leite é um dos principais produtos, com o valor de 22,30 bilhões de Reais, ou 7,51% do valor, sendo superado na produção agropecuária apenas pela carne bovina, frango, soja, milho e cana-de-açúcar, desempenhando um papel relevante no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda para a população rural.

A atividade leiteira é praticada em todo o território nacional. Existem formas ou sistemas de produção de leite com diferentes graus de especialização, desde propriedades de subsistência até produtores comparáveis aos mais competitivos do mundo. Segundo a divisão do IBGE (2009), o Brasil possui 137 mesorregiões. No ano de 1996, cerca de 33% da produção de leite no país era representada por apenas 8 mesorregiões que, em 2007, elevaram a sua participação para cerca de 37%. Nos dois períodos avaliados, a mesorregião do Noroeste Rio-grandense é a unidade de maior produção nacional: em 1996 era de 1,01 bilhões de litros, crescendo para 1,85 bilhões de litros em 2007, apresentando uma evolução de 80,28% no volume produzido. Esse crescimento tem atraído investimentos de grandes empresas, que instalam ou ampliam plantas industriais na região, demandando matéria-prima e estabelecendo condições próprias de negociação com cada categoria de produtor.

O preço do leite no estado sofre influência, segundo a Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul (2002), das estratégias comerciais das grandes empresas e não somente em função da relação demanda e oferta. Há uma grande variabilidade de preços pagos aos produtores entre regiões e até na mesma localidade. Isto ocorre devido às estratégias de cada empresa (pagamento por volume) e à sua presença em cada região, com mais ou menos concorrentes. Este diferencial também é potencializado pelo grau de organização dos agricultores e pela situação de monopólio de coleta em algumas linhas. A variação entre o preço mínimo e máximo chega a 30%. Este cenário justifica o presente trabalho de pesquisa, que

pretende aportar contribuições para pequenos produtores e para a experiência coletiva, por hora conduzida através de uma rede de cooperação, na região noroeste do Rio Grande do Sul.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Estruturas de mercado

Para a microeconomia, estruturas de mercado são os modelos de como os negócios estão organizados. Cada estrutura de mercado baseia-se em hipóteses e características observadas da interação da oferta e da demanda.

Entre os tipos que interessam para o trabalho, quatro referem-se a firmas que estão no mercado pelo sentido da oferta: concorrência perfeita, monopólio, concorrência monopolista e oligopólio. Outras duas estruturas, monopsônio e oligopsônio, são no sentido oposto do mercado, ou seja, da demanda, quer de produtos finais que serão revendidos ou de insumos que entrarão novamente no processo produtivo para se tornarem bens finais.

A seguir, um breve relato sobre as estruturas, adaptado de Mendes (2004).

A primeira a importar é a concorrência perfeita. Um mercado em concorrência perfeita apresenta as seguintes condições ou características: a) um grande número de compradores e vendedores, de tal modo que nenhum deles, individualmente, pode influenciar o preço, ao decidir vender, não vender, comprar ou não comprar um produto; b) apresenta um produto homogêneo, de tal maneira que o oferecido por um fornecedor é substituto do outro; c) ausência de restrições artificiais à procura, à oferta e aos preços de qualquer produto negociado, como exemplo o tabelamento; d) proporciona mobilidade dos produtos e recursos, de tal maneira que novas firmas possam entrar no mercado e os recursos possam ser transferidos para usos mais econômicos, sem barreiras; e) há um perfeito conhecimento de todas as informações necessárias sobre os preços, processos de produção e ação dos outros produtos.

O mercado que mais se aproxima da concorrência perfeita é a agricultura, devido ao grande número de produtores. O produtor individual pode vender tudo o que produz, ou mesmo nada, e sua decisão não terá qualquer influência sobre o

preço. O produtor é apenas um tomador de preço, ou seja, deve apenas verificar o preço determinado pelo mercado e decidir vender ou não sua produção.

O monopólio é o oposto da concorrência perfeita: ao invés da oferta pulverizada, há apenas um fornecedor, não há produtos substitutos, concorrentes e a firma tem considerável controle de preço, sendo quase impraticável a entrada de outra empresa no mercado.

A concorrência monopolista é causada pela existência de muitos vendedores em um determinado mercado, sendo o produto ofertado diferenciado de algum modo. Há um número suficiente de produtores e considerável concorrência extra preço por meio de marcas, patentes, serviços, crédito e propaganda.

Oligopólio é a estrutura de mercado cujas principais características são: pequeno número de empresas e interdependência entre elas, ou seja, as ações de uma firma produzem reações por parte das concorrentes. Apresenta consideráveis obstáculos à entrada do produto, concorrência extra preço, mediante diferenciação do produto, propaganda e serviços especiais.

O monopsônio caracteriza-se pela existência de um único comprador para o produto, e um grande número de vendedores. É mais comum na agricultura em uma localizada área geográfica.

O oligopsônio é caracterizado pela existência de poucos compradores, mas grandes o suficiente para que haja uma forte interdependência entre as firmas, a exemplo do que ocorre com os oligopólios.

O Quadro 1 apresenta didaticamente as diferenças entre as principais estruturas de mercado.

Característica	Na venda				Na compra	
	Concorrência perfeita	Concorrência monopolista	Oligopólio	Monopólio	Oligopsônio	Monopsônio
Número de empresas	muito grande	Muitas	poucas	Uma	poucas	uma
tipos de produto	homogêneo	diferenciado	homogêneo e/ou diferenciado	Único	homogêneo e/ou diferenciado	homogêneo e/ou diferenciado
controle sobre os preços	nenhum	Pequeno	apreciável	Muito	apreciável	muito
condições de entrada	sem barreiras	sem barreiras	com barreiras	com barreiras	com barreiras	com barreiras

### **Quadro 1 - Características das principais estruturas de mercado**

Fonte: Adaptado de Mendes (2004, p. 145).

## **2.2 Principais abordagens: do *Agribusiness* à Gestão da Cadeia de Suprimentos**

A definição de *Agribusiness* (Agronegócio), concebida por Davis e Goldberg (1957), foi o ponto de partida para a compreensão dos temas relacionados à produção e abastecimento de produtos agropecuários. Embora erroneamente utilizado por alguns setores, como antônimo de “Agricultura Familiar”, o conceito permitiu identificar a interdependência existente entre os diversos estágios da produção agropecuária, desde o fornecimento de insumos, o cultivo (na grande ou na pequena propriedade), a industrialização e a comercialização de produtos de origem vegetal ou animal, especialmente alimentos.

O *Agribusiness* pode ser considerado o arranjo do conjunto das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, desde a produção nas fazendas, o armazenamento, o processamento e a distribuição dos produtos e itens produzidos a partir deles. Esta aceção foi um dos marcos conceituais no estudo das questões relacionadas à produção e distribuição de alimentos, fibras e matérias-primas de origem agropecuária.

A contribuição basilar desse referencial teórico foi a detecção das principais tendências ocorridas na esfera agroindustrial americana e dos países que se

inseriram na economia global posteriormente. Uma constatação foi a das mudanças ocorridas no pós-guerra e a expressiva modificação nos modelos tecnológicos, em especial a elevada taxa de utilização de insumos. Uma segunda tendência analisada foi o crescente inter-relacionamento entre o setor da produção agropecuária e os segmentos de transformação, armazenamento e distribuição de alimentos, fibras e derivados das matérias-primas dessa origem (BATALHA, 2007).

O trabalho permitiu a constatação de um aspecto importante: a evolução da agricultura da auto-suficiência para a interdependência dos setores envolvidos na produção agropecuária, levando ao surgimento de diversas outras abordagens sistêmicas, aprofundando o conhecimento sobre produtos específicos como *Commodity System Approach* (CSA), Complexo agroindustrial (CAI), *Filiere* e Cadeias Produtivas.

*Commodity System Approach* (CSA) é empregado nas questões relacionadas ao setor produtivo. Em 1968, Goldberg utilizou-se da metodologia para estudar os sistemas de produção de trigo, soja e laranja, nos Estados Unidos, observando a importância das diferentes formas de coordenação que os sistemas agroindustriais podem permitir e o papel dos agentes públicos e privados no processo. O CSA privilegia, como ponto de partida, a análise de uma matéria-prima específica e analisa logicamente o encadeamento desta nas atividades e organizações diretas ou indiretas a essa matéria-prima.

Complexo Agroindustrial (CAI), livre tradução do termo "*Agribusiness System*", foi definido por Batalha (2007) como sendo o conjunto de atividades e agentes que convergem para o processamento de produtos com origem no setor primário e se estende desde a produção de insumos para as fazendas até a chegada do produto ao consumidor final. O conceito não deve ser relacionado a nenhuma matéria-prima agropecuária específica ou produto final e é formado por seis atores principais: a) agricultura, pecuária e pesca; b) indústrias agroalimentares (IAA); c) setor de distribuição agrícola e alimentar; e) comércio internacional; f) consumidor; e, g) indústrias e serviços de apoio.

O termo *Filière* é originário da escola francesa de economia industrial. Trata-se de outra abordagem para estudos relacionados às questões do agronegócio que privilegia a visão sistêmica.

Morvan (1988 apud BATALHA, 2007), define *filière* como uma série de operações que determina a produção de um bem, sendo articulada e influenciada por possibilidades tecnológicas e determinada pelas estratégias dos agentes, que passam a constituir relações de interdependência e complementaridade, governadas pelas forças hierárquicas prevalentes na cadeia. Essa interdependência e complementaridade dos esforços organizacionais tem o objetivo de maximização do retorno dos agentes.

Segundo Morvan (1985 apud ZYLBERSZTAJN, 2000, p. 9), o surgimento da noção de *filière* decorreu de múltiplos fatores, como:

[...] a tentativa de revisão teórica geral do equilíbrio econômico, a busca pelo desenvolvimento de uma dimensão teórica que vincule sistemas produtivos às estruturas de produção, a necessidade de se construir conjuntos produtivos eficientes e o desejo de se estabelecer ferramentas teóricas para a intervenção pública em sistemas complexos.

Esse conceito ressalta a seqüência de atividades que transformam uma matéria-prima de base em um produto de consumo perfeitamente identificado pelo consumidor final. Os componentes de uma “*filière agrolimentaire*” compreendem produtos, itinerários, agentes e operações, bem como, pode contemplar, dependendo do objetivo da análise, os métodos de regulação da produção.

Esses níveis de análise tiveram utilidade no aprofundamento de políticas públicas ou setoriais. Mas, segundo Batalha (2007), a necessidade de dar respostas mais rápidas às oportunidades de negócios às empresas pela coordenação de atividades ao longo da cadeia de produção, é que culminou no aporte teórico da *Supply Chain Management (SCM)*, ou Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS).

A GCS, conceituada por Furlanetto (2002 apud ARBAGE, 2004) como um conjunto de relações verticais de compra e venda de ativos (de todas as espécies), cujos elos, devidamente conectados (noção de cadeia), produzem pares distintos



8mas complementares (interdependentes), de um produto ou serviço, que visa a suprir as necessidades de um consumidor final.

A GCS implica na integração de todas as atividades da cadeia pela melhoria nos relacionamentos entre seus múltiplos elos ou agentes, com o compartilhamento de informações e planejamento conjunto, propondo estabelecer vantagens competitivas sustentáveis para todos.

Houve uma evolução da importância da GCS. Segundo Arbage (2004), aquilo que inicialmente privilegiava exclusivamente a sincronização entre departamentos e determinadas áreas de uma organização, posteriormente foi enfocada como uma espécie de logística aplicada a parceiros comerciais. Também pode ser uma abordagem utilizada no âmbito de redes de empresas na medida em que estas passaram a trabalhar de forma mais integrada.

Para facilitar a compreensão dos níveis de análise para estudos agroindustriais, Arbage (2004) demonstra esquematicamente na Figura 2, partindo do nível mais geral para o mais específico:

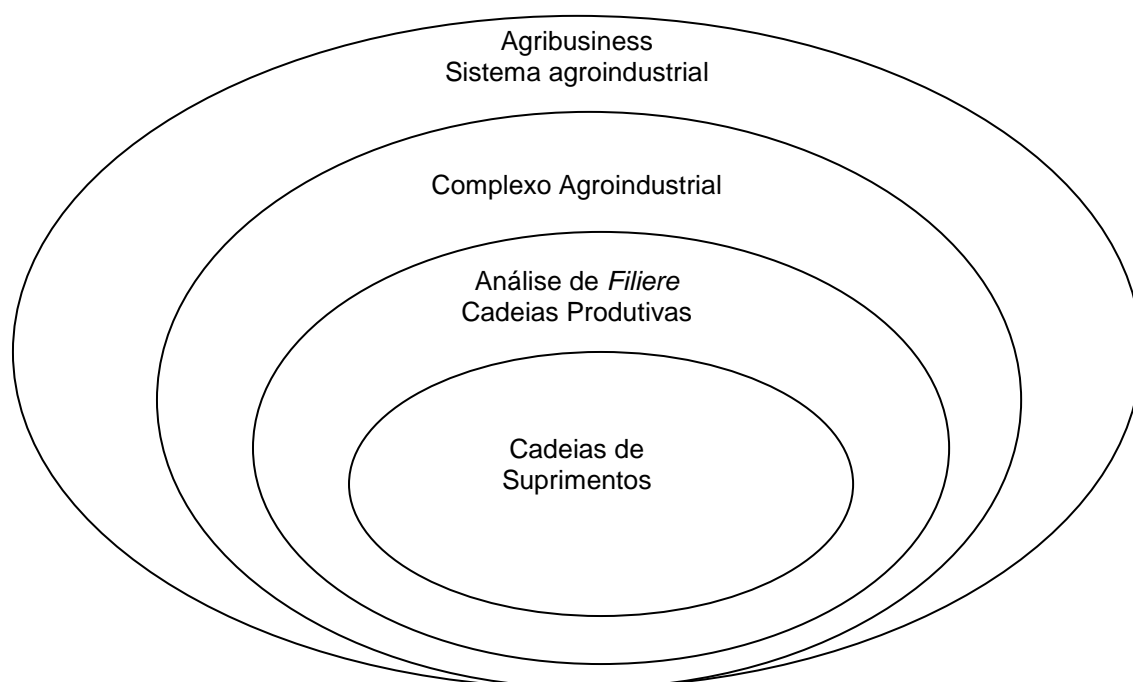


Figura 1 - Níveis de análise dos estudos agroindustriais  
Fonte: ARBAGE, 2004, p. 22.

Todas essas abordagens, concisamente descritas, embora tenham conceitos distintos<sup>1</sup> e particularidades, tem em comum serem cortes longitudinais no sistema agroindustrial, que analisam a seqüência de operações da produção, permitindo, entre outras coisas, avaliar fragilidades e potencialidades de cada encadeamento, bem como proceder a uma análise técnica e econômica de cada etapa.

### **2.3 A Nova Economia Institucional (NEI) e as abordagens da Moderna Organização Industrial (MOI) e a Economia dos Custos de Transação (ECT)**

Ao mesmo tempo em que ocorreram mudanças na análise de negócios agropecuários, outros pesquisadores desenvolveram conceitos e modelos que finalizaram na construção de teorias, como a “Moderna Organização Industrial” (MOI) e a “Economia dos Custos de Transação” (ECT), compreendidas pela denominada Nova Economia Institucional (NEI) .

A NEI representa a mudança na maneira de pensar a economia de um modo geral, voltando-se para a importância das instituições existentes, sendo responsável pelo prêmio Nobel de Economia a Ronald Coase, em 1991, e, em 1993, a Douglas North, por ligar instituições e desenvolvimento econômico.

Segundo Farina (1997), o que aproxima metodologicamente a MOI e a ECT é assumir a hipótese da “sobrevivência” para justificar as hipóteses fundamentais do trabalho: a Organização Industrial moderna busca a maximização dos lucros e a ECT a minimização dos custos de transação. Para isso, ambas buscam estabelecer estratégias competitivas dentro de um mercado concorrencial, influenciadas pelo ambiente institucional, ou seja, legislação e regras sociais que, alheio à neutralidade, estabelece as bases dessa competição.

#### **2.3.1 A Moderna Organização Industrial (MOI)**

A MOI brotou inspirada nas questões de políticas públicas, podendo ser descrita como sendo a análise da lógica de operação e comportamento das firmas

---

<sup>1</sup> O trabalho de Arbage (2004) apresenta, entre as páginas 11 e 23, mais detalhes dos conceitos.

nas indústrias e mercados, realçando a busca de implicações sobre o bem-estar, formulação, implementação e avaliação de políticas públicas.

Nessa visão, os mercados podem ser entendidos como as interações entre agentes econômicos ofertantes e demandantes, que visam realizar, de forma voluntária, trocas mutuamente benéficas. Indústria é o termo que denomina o conjunto de firmas envolvidas proximamente na produção de um bem ou serviço

Firma ou empresa é uma organização voltada à produção de bens ou serviços para a satisfação das necessidades ou vontades dos demandantes nos mercados. As firmas e os agentes que as fazem operar, atuam tanto como ofertantes quanto como demandantes nos mercados. A MOI se preocupa com a compreensão dos limites e tamanho das firmas individuais, o que implica entender os motivos pelos quais a integração completa (hierarquia) e os monopólios são pouco usuais.

Conforme Farina, Azevedo e Saes (1997), a MOI tem como proposição tratar as estratégias competitivas das firmas em condições de interdependência oligopolista e seus efeitos sobre o próprio ambiente competitivo e a tradução disso para o mundo das empresas foi realizada, com sucesso, por Michael Porter.

Porter (1989) utiliza o conjunto estrutural de uma indústria para analisar os impactos da evolução do ambiente institucional na indústria em geral e nas estratégias das empresas nela inseridas. Para o autor, existem cinco forças competitivas que afetam a estrutura de uma indústria: entrantes potenciais (barreiras de entrada); rivalidade entre as empresas concorrentes; ameaça de substituição; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores. Essas cinco forças afetam a estrutura industrial e, por conseguinte, a concorrência em uma indústria.

Sinteticamente, a definição de cada uma:

- 1) Entrantes potenciais: as novas empresas que adentram numa indústria apresentam capacidades originais e a aspiração de ganhar parcela do mercado.

Como conseqüência, os preços podem cair ou os custos dos competidores podem ser inflacionados, reduzindo assim, a rentabilidade das indústrias instaladas.

A ameaça de entrantes potenciais em uma indústria depende das barreiras de entrada, aliadas à reação que a nova firma pode esperar da parte das firmas já existentes, que também condiciona a reação do novo concorrente.

Porter (1989) apresenta as fontes principais de barreiras de entrada. A primeira seria as *economias de escala*, advinda de ganhos da queda do custo unitário do produto, à proporção que o volume produzido aumenta, obrigando o entrante a praticar níveis semelhantes de custos. A segunda é a *diferenciação do produto*, onde os estabelecidos têm marca reconhecida e lealdade por parte dos consumidores, comprometendo o ingressante a efetuar despesas pesadas para romper esse vínculo. A *necessidade de capital* é a terceira fonte, e demonstra a onerosidade para equivaler ao estabelecido, desde as instalações, capital de giro, pesquisa e a publicidade. A quarta, são os *custos de mudança* enfrentados pelo comprador para mudar de fornecedor, necessitando o recém-chegado oferecer compensações para o cliente deixar o antigo provedor. O *acesso aos canais de distribuição* é apontado como a quinta barreira, e diz respeito ao principiante assegurar a distribuição de seus produtos, prevê-se a persuasão do revendedor com descontos e promoções, além de outros esforços para conquistar mercado. A sexta fonte são as *desvantagens de custos independentes de escala*, onde a firma estabelecida pode ter vantagens de custo impossíveis de serem igualados, advindos de tecnologia patenteadas, localização e acesso favorável a matérias-primas, subsídios e experiência na fabricação de um produto. A última fonte apresentada é a ação da política governamental, que pode impedir a entrada na indústria, com controles como licenças ambientais, limites de utilização de matéria-prima ou barreiras sanitárias.

2) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes já existentes: estimula a disputa por posição no mercado. Para tanto, estratégias como concorrência de preços, batalhas de publicidade e desenvolvimento de novos produtos são utilizadas. A rivalidade acontece porque um ou mais concorrentes são pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua condição.

3) Pressão dos produtos substitutos: os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria em decorrência de que, conforme maior a possibilidade de substituir os produtos da indústria por outros, maior a concorrência entre as empresas em termos amplos.

4) Poder de negociação dos compradores: os compradores têm poder de negociação para barganhar melhores preços e melhor qualidade dos produtos adquiridos. Podem ser considerados compradores as redes de distribuição, o atacado e o varejo do produto.

5) Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

### 2.3.2 A Economia dos Custos de Transação (ECT)

A Economia dos Custos de Transação (ECT) veio revolucionar as análises econômicas em períodos recentes, pois demonstrou que a avaliação de custos de transação tem o poder de determinar formas e arranjos interorganizacionais.

Até meados do século passado, a teoria econômica neoclássica impunha a tradição de compreender a firma como um mero agente maximizador de lucro, despojado de outro interesse que não o de obter o maior excedente possível, dada as expectativas dos agentes e as condições que prevaleçam no mercado. Esse conceito da firma facilitou o trabalho de pesquisa e elaboração modelos de equilíbrio e crescimento econômico, entretanto, se revelou incapaz de lidar satisfatoriamente com realidades mais complexas, tais como estruturas oligopolistas e imperfeições de mercado.

A Escola Institucionalista surgiu fundamentalmente da crítica ao tratamento inadequado destinado aos fenômenos econômicos pela ortodoxia. Para os institucionalistas, essa deficiência resultava, sobretudo, da incompreensão e subestimação da importância do papel das instituições que regulam o ambiente econômico.

Segundo Azevedo (1997a), essa nova abordagem da economia, teve principio em algumas contribuições não ortodoxas de Coase , John Commons, Frank Knight, Chester Barnard na década de 1930, e Friedrich Hayek alguns anos mais tarde.

Commons foi quem sugeriu que a unidade de análise fosse à transação e definiu seus três princípios básicos: conflito, mutualidade e ordem (AZEVEDO, 1997a).

Conforme Azevedo (1997a), Knigth contribuiu, distinguindo risco de incerteza e, principalmente, por proferir as primeiras palavras da formulação de Coase, que o principal motivo para entender as organizações econômicas seria a redução de desperdícios.

Barnard e Hayek, de modo diverso entre si, introduzem a adaptação às mudanças do ambiente econômico como o principal problema enfrentado. Para Hayek (apud AZEVEDO, 1997a), a Economia de Mercado responderia mais rapidamente às mudanças do que a Economia com Planejamento Central, devido ao uso e fluxo mais intenso das informações, que seriam transmitidas pelo sistema de preços. Barnard investigou a adaptação como eficiência dentro das organizações (AZEVEDO, 1997a).

Coase proporcionou a mais importante contribuição: em um momento em que o pensamento econômico estava dedicado à compreensão do mercado e a firma era vista somente como a instância de processamento tecnológico, Coase vai além, abrindo caminho para explicar a gênese da firma, procurando entender seu escopo, abrangência e limites. Para a indagação de qual seria a primeira preocupação da economia, Coase divisou que a coordenação do sistema econômico podia se realizar internamente à firma, sendo alternativa ao tradicional mercado (AZEVEDO, 1997a).

Coase, prossegue Azevedo (1997a), centra a análise nas formas abstratas de coordenação: mercado e firma, não tratando das diversas formas contratuais intermediárias e não negando a sua importância. Ele sugere que o mecanismo mais eficiente de coordenação, entre firma e mercado, é o efetivamente adotado,

tornando a hipótese intestável, pois, por não serem adotados, os custos de transação dos mecanismos menos eficientes não são mensuráveis.

Com o argumento de que “as instituições minimizam os custos de transação”, Coase colocou em cena restrições às transações econômicas, consideradas exógenas à análise econômica, como direito à propriedade, estrutura organizacional e mecanismos de governança, e caracterizou a nova economia como teoria multidisciplinar (AZEVEDO, 1997a).

Azevedo (1997a) aponta que o relaxamento do pressuposto da informação perfeita possibilitou à ortodoxia o desenvolvimento de novos conceitos e explicações. Avanços, principalmente em transações com assimetria de informações, finalizaram com a “teoria dos contratos”.

O primeiro esforço foi no sentido de explicar o fenômeno do *moral hazard*, termo traduzido como “risco moral”, significando que uma parte, no pós-contrato de posse de informação privilegiada, pode tirar proveito em prejuízo das demais. Um pressuposto necessário para tal é a assimetria de informações; outro é a divergência de interesses, onde uma parte pode prejudicar a outra.

Outro conceito importante ao estudo da assimetria de informações foi a “seleção adversa”, enfocando a adesão ou não a uma transação. Por essa apreciação, em um mercado que possua diferentes qualidades de um mesmo bem, pela assimetria de informações, seriam eliminados os produtos de alta qualidade, pois a expectativa do valor a ser recebido é maior do que a expectativa de pagamento.

É necessária a “sinalização” como certificados e informações confiáveis por parte do vendedor, para diminuir a assimetria de informações. Tanto o *moral hazard* quanto a “seleção adversa” impuseram restrições às transações.

Finalmente, segundo Azevedo (1997a), a Economia da Informação (EI) na adoção do “oportunismo” como pressuposto comportamental dá mais uma contribuição à consolidação da Economia dos Custos de Transação (ECT). A

ortodoxia assumia implicitamente que os agentes econômicos eram fiéis aos compromissos e que as transações eram imaculadas e sem custos. A EI introduz o comportamento aético e seus custos, dando destaque às transações.

A literatura do pós-guerra atribui importância à informação correta e às falhas do mercado. Segundo Williamson (1985), Kenneth Arrow observou que a falha do mercado não era absoluta: teria que considerar os custos de transação que, em geral, impedem ou obstruem a formação de mercados. Considerou custos de transação como custos de administração de mercado. Essa orientação micro-analítica se refletiu numa série de contribuições do pesquisador, onde destaca que as necessidades da economia de equilíbrio diferem da economia do desequilíbrio:

A teoria econômica tradicional destaca a suficiência do sistema de preços como fonte de informação, e isto é correto em equilíbrio, porém em condições de desequilíbrio paga-se um preço pela aquisição de informação de fontes distintas, em torno de preços e quantidades (ARROW, 1959 apud WILLIAMSON 1985, p. 20).

Segundo o autor, Arrow também destacou o mercado e a empresa como instrumentos alternativos à organização econômica, podendo ser vistas como uma forma de se obter benefícios advindos de uma ação coletiva, dada uma falha no sistema de preços, pois na presença da incerteza, o sistema de preços se torna tão complexo que o uso do mercado fica inviabilizado. Lidar com a incerteza estaria além dos limites da compreensão humana (WILLIAMSON, 1985).

Isso possibilitou a adoção do pressuposto comportamental “racionalidade limitada”, desenvolvido por Herbert Simon na obra *Administrative behavior* em 1947, sobre a racionalidade. Simon atribui como problema principal da organização a racionalidade frente dos limites cognitivos do ser humano: “o comportamento humano é intencionalmente racional, porém de modo limitado”. (SIMON 1962 apud AZEVEDO, 1997a, p. 44). Isso quer dizer que os contratos efetuados (*ex ante*) para reger uma determinada situação são incompletos.

As proposições de Coase não podiam ser refutadas, pois não podiam ser comparadas. Oliver E. Williamson procurou atribuir dimensões às transações,



utilizando elementos objetivos e observáveis, procurando identificar as possibilidades da ação oportunista e os custos às demais partes (AZEVEDO, 1997a).

Com elementos objetivos, diferentes custos são inferidos e exigem formas diferentes de organização para governar a transação. O principal elemento introduzido foi a “especificidade dos ativos”, significando que, se uma parte detém algum bem ou serviço que não pode ser utilizado de uma forma alternativa sem perda considerável de valor, pode estar sujeito a uma ação oportunista das demais partes.

A análise dos custos de transação substitui a preocupação habitual por tecnologia e custos de produção do estado estável, pelo exame dos custos comparativos das diversas estruturas de governança (FARINA, 1997). No Quadro 2, estão resumidos, por ordem cronológica, alguns dos seus principais conceitos.

AUTORES	CONCEITOS DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO
COASE (1937) COASE (1991)	O custo de usar o mecanismo de preço; o custo de realizar uma transação por meio da troca no mercado aberto, ou custos de mercado. Os custos de transação são os custos de coletar informações, os custos de negociação e os custos do estabelecimento de contratos. A existência destes custos implica quais métodos alternativos a firma deverá usar para que conduzam a função de coordenação a um baixo custo.
ARROW (1969)	Os custos de transação são os custos de conduzir o sistema econômico.
DAHLMAN (1979)	Custos de transação: a procura e a informação de custos, a negociação e a decisão de custos, o policiamento e o cumprimento dos custos.
WILLIAMSON (1985,1993)	Os custos de transação podem ser do tipo <i>ex-ante</i> e <i>ex-post</i> . Os custos <i>ex-ante</i> são os custos de esboçar, negociar e salvaguardar o acordo. Os custos <i>ex-post</i> são os custos dos ajustamentos e das adaptações que resultam o rompimento contratual devido às falhas, a erros ou ao interesse próprio de uma das partes.
CHEUNG (1990)	Os custos de transação são os custos da elaboração e negociação dos contratos, mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, monitoramento do desempenho e organização das atividades.
MILGRON & ROBERTS (1992)	Os custos de transação são os custos do funcionamento do sistema: os custos da coordenação e os custos da motivação. Assim, sob a hipótese de que a estrutura e o design da organização são determinados para minimizar os custos de transação, ambos os aspectos da organização afetam a alocação da atividade entre as formas organizacionais.
NORTH (1994)	Os custos de transação podem ser definidos como aqueles a que estão sujeitos todas as operações de um sistema econômico.
NEVES (1999)	Os custos de transação são os custos de efetuar uma troca, ou através da troca entre duas empresas no mercado ou a transferência de recursos entre estágios integrados verticalmente numa mesma empresa, através da consideração de que a informação não é perfeita e tem custos.

## Quadro 2 – Evolução cronológica dos conceitos dos custos de transação

Fonte: Ribeiro (2002, p. 4).

Em síntese, a ECT estuda como os parceiros em uma transação protegem-se das incertezas associadas às relações de troca. Uma transação frequentemente sujeita as partes envolvidas ao risco de que os elementos acordados entre elas não se efetivem. Só que as partes não observam passivamente: criam mecanismos e estruturas para reduzir os riscos e incertezas. Em sua obra, Williamson (1985), utiliza o exemplo de uma máquina: para funcionar bem, procura-se identificar o atrito, encaixando e lubrificando corretamente as engrenagens, para a transferência ser suave e minimizar as perdas de energia. Na economia, esta é a função dos “custos de transação”.

### 2.3.2.1 Pressupostos comportamentais

A existência de custos de transação parte do pressuposto da **racionalidade limitada** e do **comportamento oportunista** dos agentes econômicos. Ou seja: os indivíduos ou por não ter toda informação ou devido à incerteza das possibilidades de ação, não conseguem contemplar todas as contingências futuras na elaboração de um contrato. De outro lado, assumindo-se o oportunismo, a inevitável renegociação sujeita as partes envolvidas na transação ao comportamento aético das demais. Os indivíduos são considerados racionais, porém de modo limitado, e oportunistas, isto é, auto interessados com avidez ( AZEVEDO, 1997b).

### 2.3.2.2 Os atributos das transações

As transações diferem umas das outras pelos atributos, que explicam alternativas estruturas de governança, que conduzem cada transação, como mercado spot, contratos ou integração vertical. Os atributos são: (a) **Frequência** de transações, é a recorrência ou regularidade. É importante por dois aspectos: um pela possibilidade de diluição dos custos de um mecanismo complexo de proteção pelo número de repetições da mesma espécie de transação; outro pela possibilidade de construção de reputação pelos atores abarcados, tornando o resultado da ação mais previsível e reduzindo os custos de coleta de informações; (b) **Incerteza**, com três tratamentos diferentes: o primeiro é a associada ao risco ou a variância de uma distribuição de probabilidades; outro é o desconhecimento dos possíveis eventos futuros e o terceiro é a assimetria no aspecto informacional, que gera diferentes limites de racionalidade entre os agentes; (c) **Especificidade dos ativos**, ou seja, aqueles que não são reempregáveis sem que haja perda de valor. Quanto maior a especificidade, maiores serão os riscos. Os ativos específicos possuem um valor quando empregado na transação a que se destinam e outro, menor, em uma outra transação alternativa. Essa diferença de avaliação é denominada quase-renda, sendo item de barganha entre as partes da transação semelhante ao que ocorre em um monopólio bilateral. Dadas essas características, percebe-se que todos ativos têm um componente específico, mas que não chamavam a atenção da economia clássica, passando a chamar somente após o estabelecimento da NEI, por ser importante apenas em conjunto com a

racionalidade limitada/oportunismo e na presença de incerteza. Williamson (1985) identifica seis categorias relacionadas com a especificidade de ativos: 1) especificidade de local; 2) especificidade de ativo física; 3) especialidade de ativo humano; 4) ativos dedicados, que são investimentos numa planta com o propósito de atender a um cliente específico; 5) o capital investido na marca; 6) especificidade temporal (perecibilidade).

Desse modo, uma aquisição freqüente, com incerteza no cumprimento no firmado e de um ativo específico, exige, para segurança das partes, uma outra forma de governança que a de adquirir o objeto no mercado.

A ECT apresenta um modelo para escolha da forma organizacional das estruturas de governança, constituídas sobrepesando os atributos e pressupostos comportamentais, propostas por Williamson (1985), optando por: via *mercado* – onde não existe relação de dependência entre compradores e vendedores, podendo cada um estabelecer transações livremente com novos parceiros comerciais, sem que haja perdas econômicas; via *hierarquia* - envolve ativos específicos, havendo a necessidade de mecanismos de coordenação e controle; *forma híbrida* - é intermediária entre mercados e hierarquias, quando as partes abrangidas mantêm autonomia, mas se acham dependentes bilateralmente.

Assim, a produção de alimentos para subsistência, a comercialização de excedentes, o abastecimento local ou regional passou a ocupar lugar na agenda de empresas e de governos, com coordenação de cadeias produtivas e uso de estratégias distintas na tentativa de maximizar resultados. A Agricultura Familiar se mantém, em grande parte, alienada destes conceitos, sem utilizar esses níveis de análise para orientação da produção ou mesmo para replicar os modelos propostos.

## **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **3.1 Tipologia**

Existem diversas taxonomias que procuram explicar o processo de pesquisa científica. No caso deste estudo, em particular, adotou-se aquela proposta por Gil (1991), que classifica os tipos de pesquisa segundo a ótica dos fins a que se destina e dos meios de investigação adotados.

Do ponto de vista da natureza, foi uma pesquisa aplicada, objetivando suscitar conhecimentos para aproveitamento prático, dirigidos à solução de problemas específicos de um grupo de produtores, envolvendo fatos e interesses locais, avaliando uma organização das organizações de leite.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, foi uma pesquisa qualitativa, ponderando que há um vínculo indissociável entre o mundo empírico e a personalidade do sujeito. Buscou gerar esclarecimentos de uma situação, para uma tomada de consciência, pelos próprios pesquisados, dos seus problemas e das condições que os geram, a fim de elaborar os meios e estratégias para resolvê-los. A atividade aprofundou o contato direto do pesquisador com a situação que estava sendo investigada, através do trabalho de campo.

Os dados coletados tiveram apenas uma pequena análise numérica, que não demandou o uso de métodos e técnicas estatísticas complexas. Foram predominantemente descritivos, pois o material obtido nesse tipo de pesquisa é rico em descrição de situações, acontecimentos, incluindo transcrições de entrevistas e de depoimentos.

Em relação aos seus objetivos, foi uma pesquisa exploratória com vistas a proporcionar maior intimidade com o problema para torná-lo explícito e construir hipóteses.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, foi um estudo de caso, pois abarcou um estudo profundo e exaustivo de poucos objetos de maneira que se permitiu o seu extenso e detalhado conhecimento (GIL, 1991).

### **3.2 O estudo de caso**

O método do estudo de caso enquadrado como uma abordagem qualitativa é comumente empregado para coleta de dados na área de estudos organizacionais, apesar das críticas que sofre, considerando que não tem objetividade e rigor suficientes para se configurar enquanto um método de investigação científica. Os preconceitos existentes em relação ao estudo de caso são exteriorizados em afirmativas como: os dados podem ser facilmente distorcidos ao bel prazer do pesquisador para ilustrar questões de maneira mais efetiva; os estudos de caso não fornecem base para generalizações científicas; os estudos de caso demoram muito e acabam gerando inclusão de documentos e relatórios que não permitem objetividade para análise dos dados.

Segundo Yin (2001), estas questões podem estar presentes em outros métodos de investigação científica se o pesquisador não tiver treino ou as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica. Assim, não são inerentes a esse método.

Procurou-se, para tanto, seguir o limite que Yin (2001, p. 32-33) define para o método:

[...] uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência [...] e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

A pesquisa envolveu três fases distintas: a) a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretendia trabalhar; a seleção do caso e o desenvolvimento de protocolos para a coleta de dados. Foram selecionados os instrumentos, as regras

gerais, questões de estudo, leituras norteadoras e a forma de coleta, envolvendo entrevistas e análise documental; b) a condução do estudo de caso, com a coleta e análise de dados, utilizando várias fontes de evidência, como análise de documentos da Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos, do Programa Redes de Cooperação da SEDAI/RS e da EMATER/RS. Foram realizadas entrevistas junto a pessoas relacionadas ao caso, como consultores e líderes de organizações, bem como feitas observações diretas das reuniões ordinárias da rede, culminando com o relatório do caso; c) a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados (YIN, 2001).

No presente trabalho, buscou-se desenvolver uma estrutura descritiva que ajudasse a identificar a existência de padrões de relacionamento entre os dados coletados e a teoria.

As **entrevistas abertas** foram realizadas com consultores e atenderam à finalidade exploratória, para o detalhamento de questões e formulação mais precisas das opiniões relacionadas. Conforme sua estrutura, o entrevistador introduziu o tema e o entrevistado teve liberdade para discorrer sobre o tópico sugerido. Foi a forma escolhida para poder explorar mais amplamente uma questão, como por exemplo, a atividade de assistência técnica e apoio aos grupos de produtores. As perguntas foram respondidas dentro de uma conversa informal e a interferência do entrevistador foi a mínima possível, para evitar interromper a fala do informante.

As **entrevistas semi-estruturadas** combinaram perguntas abertas e fechadas. Os entrevistados tiveram a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. Foi adotado um conjunto de questões previamente definidas, mas buscou-se um contexto semelhante ao de uma conversa informal. Ocorreram perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou para ajudar a recompor o contexto proposto.

A principal vantagem da entrevista aberta e também da semi-estruturada é que essas duas técnicas produziram uma melhor exposição do pensamento da população de interesse, que tem dificuldade de responder por escrito. Também apresentaram a vantagem da elasticidade quanto à duração, permitindo uma

cobertura mais profunda sobre os assuntos. Além disso, a interação entre o entrevistador e o entrevistado favoreceu as respostas espontâneas. O modelo proporcionou uma abertura maior entre entrevistador e entrevistado, o que permitiu a ambos falar sobre assuntos mais complexos e delicados. Em uma das entrevistas, conforme relatado pelo entrevistado em contato posterior, surgiram questões inesperadas a ele, que levaram à tomada de decisões, na gestão da cooperativa em que era presidente, decorrentes da reflexão motivada pelas indagações propostas.

As desvantagens da entrevista aberta e semi-estruturada dizem respeito às limitações do próprio entrevistador, como por exemplo nesse caso: a distância entre as dezessete organizações pesquisadas e o dispêndio de tempo para a execução.

Quanto à estratégia de estudo de caso, Yin (2001) apresenta uma matriz, demonstrada na Figura 2, que pressupõe que estudo de caso único e de casos múltiplos cogitam projetos diferentes, também quanto à unidade única ou múltipla de análise.

Como a unidade de análise é a Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos (AGEL), com a marca comercial denominada “Rede Dalacto”, que reúne dezessete empreendimentos distintos, sendo dezesseis cooperativas e uma associação, o desenho de pesquisa mais adequado se insere tipo 1, ou seja, projeto de caso único com um projeto holístico.



	Projetos de caso único	Projetos de casos múltiplos
Holísticos unidade única de análise	TIPO 1	TIPO 3
Incorporados unidades múltiplas de análise	TIPO 2	TIPO 4

Figura 2 - Tipos básicos de projetos para os estudos de caso  
Fonte: Yin (2001, p. 61).

Deve-se ressaltar, entretanto, que estudos de caso único devem ser feitos com cuidado, principalmente no tocante às generalizações que são feitas a partir dos mesmos. Além disto, pode-se verificar ao longo do estudo, que o caso estudado não se constituía na situação que se pensava estudar, podendo, assim, não ter adesão à teoria inicialmente proposta (YIN, 2001).

### 3.3 Desenvolvimento teórico

A constituição da base teórica para a pesquisa foi fundamentada em consultas bibliográficas sobre a Nova Economia Institucional, abrangendo conceitos, desde a noção de Agronegócio, de Cadeia Produtiva, da Moderna Organização Industrial, da Gestão da Cadeia de Suprimentos e, principalmente, a Economia dos Custos de Transação, que foi a unidade de análise do trabalho. A elaboração da dissertação parte do princípio de que a estrutura de governança ideal será a que organizar a ação da rede, visando à redução dos custos de transação para os produtores e para a indústria.

### 3.4 Protocolo de entrevistas e definição do esquema de pesquisa

Na primeira fase da condução de estudo de caso, houve elaboração de um protocolo, que continha os procedimentos gerais a serem adotados no estudo, ou seja, uma visão geral do projeto com a temática de estudo, leituras norteadoras

estratégias a serem adotados para coleta dos dados, como entrevistas e análise documental. Foi apresentado, formalmente, em uma reunião ordinária da organização e aprovado.

Na segunda fase do estudo foram reunidas as evidências que compuseram o material sobre o caso: questionários, gravações, cópias de documentos originais da organização e referências teóricas. Como a unidade básica de análise da pesquisa é a transação entre os atores que fazem parte de uma rede e compradores que se alteram constantemente, a opção foi por estabelecer as entrevistas com os agentes que, teoricamente, seriam responsáveis pelas negociações, ou seja, um membro efetivo da diretoria executiva da organização, preferencialmente o presidente.

A última fase do estudo tomou por base a análise do material obtido nas conjecturas teóricas, buscando evidências das relações do caso empírico com a doutrina, desenvolvendo uma estrutura descritiva para tentar identificar a existência de padrões de relacionamento entre o caso e a teoria, finalizando com a resolução do problema de pesquisa.

### **3.5 A escolha do caso estudado**

A escolha do caso foi pela relevância que o complexo leite tem na região observada, sendo a segunda cadeia em importância econômica, segundo a EMATER/RS ASCAR (2007), atrás apenas da cultura da soja, e a primeira empregadora de mão-de-obra dentre as atividades agropecuárias na região. Além disso, por ser o objeto de estudo uma organização recente, que ainda não definiu os limites de sua atuação, suscitando indagações de suas potencialidades. A terceira razão é pela logística da atividade leiteira apresentar vários pontos vulneráveis ao comportamento dos agentes envolvidos, sendo adjacente à proposição de análise da dissertação.

Características básicas do caso estudado:

A Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos (AGEL) foi criada em 10 de setembro de 2008, através da assembléia geral de constituição em Ijuí e

registrada no cartório de registro de pessoas jurídicas de Santo Ângelo. A associação possui a marca comercial “Rede Dalacto”, expressão que habitualmente a designa. Neste trabalho, AGEL e Rede Dalacto são usados como sinônimos.

Segundo o “Plano de Ação da AGEL” (2009, p. 2), a rede surgiu como “uma iniciativa inédita da atuação do Programa Redes de Cooperação da UNIJUI/SEDAI, com participação da EMATER/RS”. É voltada para os homens do campo, ligados aos pequenos e médios empreendimentos do setor lácteo da mesorregião noroeste do Rio Grande do Sul, como “uma nova forma para fomentar o associativismo no meio rural” e para preservar a multifuncionalidade da economia familiar, ou seja, “função social, função cultural e função ambiental”. (p. 2).

A Rede Dalacto foi, inicialmente, composta por 15 empreendimentos. Após inclusões e abdições, conta, atualmente, com 17 organizações, a seguir cognominadas com os respectivos municípios de ação, conforme a Figura 3: Ijuí, a Cooperlei; Santo Ângelo, a Coopasa; Panambi, a Copeq; Pejuçara, a Cooperlatte; Vista Gaúcha, a Coopervista; Catuípe, a Coopertrês e a Aderca; Jóia, a Coopermis; São Martinho, a Comprol; Tenente Portela, a Cooperfamiliar e a Coopertenpo; São Valério do Sul, a Coopervalério; Inhacorá, a Coopercorá; São Miguel das Missões, a Coopaf; Derrubadas, a Coperyucumã; Barra do Guarita, a Coperguarita, e Crissiumal, a Copercris.

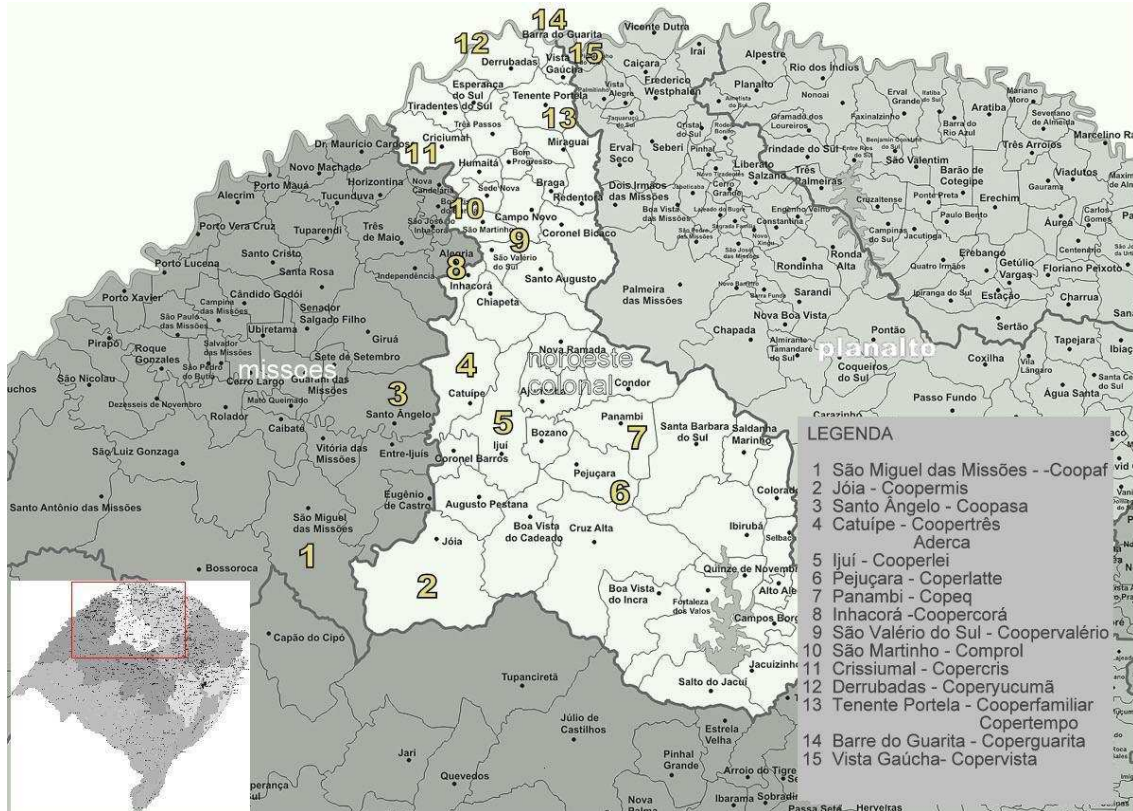


Figura 3 - Localização dos empreendimentos componentes da AGEL

Fonte: Elaboração própria, a partir de um mapa do trabalho rotineiro na EMATER, Regional de Ijuí, 2009.

A seguir estão listados os empreendimentos participantes da rede. O texto apresenta um pequeno histórico e uma concisa descrição dos ativos, relatados durante as entrevistas semi-estruturadas.

#### Cooperativa Mista Yucumã Ltda. (COOPERYUCUMÃ)

A Coperyucumã está localizada em Derrubadas. Foi criada em 29 de setembro de 2008, possuindo 150 produtores associados. O princípio da cooperativa ocorreu pela renovação do Conselho Municipal da Agropecuária, proporcionando amplo debate para melhorar a atividade leiteira no município. As experiências associativas favoráveis, de grupos de produtores das linhas Concórdia e Alto Bela Vista, foram expandidas para outras localidades, dando origem, pela união de grupos, à cooperativa. Os grupos são até hoje as células da entidade e a inscrição

de novos sócios se dá a partir da participação em um grupo. Não possui empregados e nem estrutura física.

#### Cooperativa Agropecuária Crissiumalense Ltda. (COPERCRIS)

A Copercris está localizada no município de Crissiumal. Foi criada em 20 de outubro de 2008, contando com 480 produtores associados. O surgimento da cooperativa está ligado à ação do movimento sindical que, a par de experiências positivas nos municípios de Tenente Portela e Vista Gaúcha, realizaram visitas e reuniões com lideranças, culminando com a criação da instituição para melhorar a negociação do leite com laticínios. Funciona em um espaço cedido pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais e não conta com empregados.

#### Cooperativa Agrícola Mista Barra do Guarita Ltda. (COPERGUARITA)

A Coperguarita está localizada no município de Barra do Guarita e é a mais recente do grupo, formalizada apenas em 31 de março de 2009, contando com 40 sócios. A partir de discussões que duraram dois anos, entre produtores e poder público, para apoiar agricultores, regularizar produtos sem nota fiscal e incentivar a economia local, é que se deu a concepção da entidade. Não possui sede própria e empregados.

#### Cooperativa Mista Vista Gaúcha Ltda. (COOPERVISTA)

A Coopervista está localizada no município de Vista Gaúcha. Foi criada em 29 de novembro de 2007, contando com 112 associados. A entidade associativa surgiu após dois anos de discussão para resolver o problema da “exploração dos pequenos produtores de leite”. Desde então, dobrou o número de sócios, inicialmente inscritos, e quadruplicou o volume de leite comercializado através da entidade. Não possui empregados e nem sede própria, apenas um funcionário é designado pela prefeitura para trabalhar pela cooperativa, na secretaria municipal de agropecuária.

### Cooperativa Agropecuária Portelense Ltda. (COOPERTENPO)

A Coopertenpo localiza-se em Tenente Portela, possuindo 97 produtores associados, tendo sido criada em 16 de maio de 2008. Os associados fazem parte de uma associação de pequenos agricultores do município e, a partir de movimentos reivindicatórios de aumento do preço do leite, resolveram criar a cooperativa para ser o agente de negociação dos laticínios, já que os resultados dos protestos eram considerados efêmeros. Possui um empregado e funciona na sede da associação.

### Cooperativa Agropecuária dos Agricultores Familiares de Tenente Portela (COOPERFAMILIAR)

A Cooperfamiliar, localizada em Tenente Portela, tem 800 sócios cadastrados e foi criada em 31 de maio de 2001. O surgimento da cooperativa está vinculado ao movimento sindical, quando o Sindicato dos Trabalhadores, fomentando a produção agroecológica e de culturas de consumo local entre os associados, deparou-se com dificuldades de acesso a crédito e canais legais de comercialização. Para as limitações, estimulou a criação de duas cooperativas, uma para cada finalidade. O leite foi um dos produtos principais para a cooperativa de produção e do quadro social, sendo que 86 produtores estão envolvidos na atividade. Atua também na diversificação das propriedades, visando garantir a segurança alimentar das famílias, fornece alimentos a populações de risco dentro do Programa de Aquisição de Alimentos<sup>2</sup>, alcançando, no período 2007/08, a cifra de 1,3 milhões de reais. Possui estrutura cedida pelo sindicato e, pela diversidade de ações, conta com 11 empregados, sendo um técnico de nível médio para atendimento à bovinocultura de leite.

---

<sup>2</sup> O PAA é um instrumento de política pública instituído pelo artigo 19 da Lei Federal nº 10.696, de 2 de julho de 2003, e regulamentado pelo Decreto nº 6.447, de 07 de maio de 2008. O Programa adquire alimentos, até o limite de R\$ 3.500,00 ao ano por agricultor familiar, que são destinados às pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional, atendidas por programas sociais locais e demais cidadãos em situação de risco alimentar, como indígenas, quilombolas, acampados da reforma agrária e atingidos por barragens. Para maiores informações, consultar site: <[www.mds.gov.br/programas/...alimentar.../programa-de-aquisicao-de-alimentos-paa](http://www.mds.gov.br/programas/...alimentar.../programa-de-aquisicao-de-alimentos-paa)>.

#### Cooperativa Agropecuária da Linha Quatro Norte Ltda. (COOPERLEI)

A Cooperlei situa-se em Ijuí. Conta com 90 sócios cadastrados, tendo sido criada em 13 de março de 2000, com a finalidade de melhorar o preço recebido pelos 30 produtores da comunidade da Linha 4 Norte. O início do recolhimento do leite era efetuado com um tanque em uma carroça de bois, tendo evoluído para um carroção tracionado por um trator, uma camionete e, por fim, para o caminhão tanque. Não possui empregados ou sede própria.

#### Cooperativa Agropecuária e Industrial São Valério do Sul Ltda. (COOPERVALÉRIO)

A Coopervalério, localizada em São Valério do Sul, conta com um quadro social de 82 filiados. Foi criada em 11 de outubro de 2007, após um período de discussões entre as comunidades do meio rural e representantes da Secretaria Municipal de Agricultura e EMATER, em função da aplicação de recursos da política pública denominada RS RURAL. Alguns produtores preferiam investimentos na cultura da soja, com a aquisição de uma semeadora e corretivos de solo, mas prevaleceu a vontade da maioria, com a aquisição de um tanque de 10 mil litros e demais equipamentos para resfriamento de leite. Não possui empregados, funciona em uma sala cedida pela prefeitura e o posto de resfriamento é cedido pela COTRIJUÍ.

#### Cooperativa Agropecuária de Três Vendas Ltda. (COOPERTRÊS)

A Coopertrês está situada em Catuípe, conta com 75 associados e foi criada em 13 de dezembro de 2000. Surgiu durante as manifestações de produtores sindicalizados para aumentar o preço do leite: “[...] ocupávamos as fábricas e prometiam 2 centavos a mais, passava uns meses e tínhamos que voltar” (Dirigente 4, abril 2009). A partir desse fato, cerca de 35 produtores criaram a cooperativa para negociar em conjunto a produção. Possuem equipamentos em conjunto, como torrador de cereais, enfardadora, duas máquinas para silagem, três carretões, entre outros aparelhos para o fomento da atividade. Não possui empregados ou sede.

### Associação de Desenvolvimento dos Reassentados de Catuípe (ADERCA)

A Aderca, único participante da Rede Dalacto que não está formalizada como cooperativa, situa-se em Catuípe e foi criada em novembro de 2000. Tem como objetivo representar os 54 agricultores do assentamento Nova Esperança, oriundos dos movimentos sociais: Movimento dos Atingidos por Barragem (MAB) e Movimento Sem Terra (MST). Atua em várias atividades, desde a leiteira ao lazer. Não possui sede própria e nem empregados.

### Cooperativa Mista dos Pequenos Produtores de Jóia (COOPERMIS)

A Coopermis está localizada em Jóia, tendo sido estabelecida em 18 de maio de 2003, sendo formada por 280 associados. Surgiu durante a aplicação de recursos do programa RS RURAL, na comunidade Rincão dos Machados, em 1999, logo após a municipalidade ter sido foco da febre aftosa, doença infecto contagiosa que acometeu o rebanho bovino. Permaneceu informalmente até 2003, mas, pela necessidade de negociar preços e captar recursos para infra-estrutura, é que se legalizou. Reúne agricultores familiares e agricultores reassentados da reforma agrária. Tem três empregados e não possui sede própria.

### Cooperativa dos Pequenos Produtores de Linha Gramado Ltda. (COPEQ)

A Copeq está situada em Panambi, possui 260 sócios e foi constituída em 9 de junho de 2000. A idéia do associativismo nasceu em 1996 com a associação dos produtores que, apoiados pela Fundação do Banco do Brasil (Fundec), iniciaram a construção de uma agroindústria, complementada em 2003, com recursos do Programa Estadual de Agroindústria Familiar. Possui sede própria com escritórios e agroindústria para leite pasteurizado, nata, bebida láctea, iogurte e queijos com Sistema de Inspeção Federal (SIF). A plataforma de recebimento de leite tem capacidade de resfriamento e armazenamento de 40 mil litros por dia. Para o desempenho das funções tem quatro empregados.



### Cooperativa Mista Progresso Ltda (COMPROL)

A Comprol, situada no município de São Martinho, foi criada em 8 de fevereiro de 2004 e possui 38 associados. Iniciou durante o diagnóstico participativo promovido pela EMATER na comunidade de São Sebastião, buscando possíveis soluções para evitar que pequenos produtores deixassem a atividade leiteira. Em uma antiga escola do meio rural, funciona o escritório e a agroindústria para queijo, bebida láctea e iogurte. Está adequando o espaço para o serviço de inspeção estadual. Os equipamentos são próprios e as instalações são cedidas em comodato pelo município. Possui quatro empregados.

### Cooperativa Agropecuária de Inhacorá (COOPERCORÁ)

A Coopercorá localiza-se em Inhacorá, possui 108 produtores associados e foi criada em 12 de abril de 2006. O surgimento da organização passou por ação de lideranças públicas municipais da área da agricultura, que em um conjunto de reuniões com produtores de diversas localidades, buscaram, na forma cooperativa, a solução para melhorar o preço recebido pelo leite. Após um breve período com dificuldades de operação e sem recolhimento de leite, vem retomando as atividades. Não possui empregados e funciona em um espaço cedido pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais.

### Cooperativa dos Produtores de Leite de Pejuçara (COPERLATTE)

A Cooperlatte situa-se em Pejuçara, tem 80 sócios e foi criada em 26 de junho de 1996, com o objetivo de administrar a venda da produção dos componentes. Manteve-se na função até dezembro de 2007, quando parou de negociar em conjunto os cerca de 600 mil litros de leite produzidos pelas propriedades associadas. A atividade cooperativa persiste apenas com uma loja com produtos agropecuários e vínculo com um veterinário. Conta com quatro empregados para atendimento na revenda.

### Cooperativa de Produtores Agroindustrial de Santo Ângelo (COOPASA)

A Coopasa está localizada em Santo Ângelo, conta com 20 associados e foi constituída em 20 de março de 2003, como a forma legal de, no futuro, administrar uma pequena agroindústria de queijos. A unidade, em fase final de construção para capacidade de 500 litros dia, está situada no Distrito União, designação dada a uma colonização municipal. Ainda não comercializa produção em conjunto. Possui sócios de diferentes comunidades e não possui empregados.

### Cooperativa dos Agricultores Familiares de São Miguel das Missões (COOPAF)

A Coopaf está localizada em São Miguel das Missões, conta com 50 sócios cadastrados e foi criada em 8 de novembro de 2000. A constituição da organização passou pela dificuldade de agricultores que vendiam na comunidade a produção artesanal de laticínios, embutidos e panificados, advinda da fiscalização sanitária e tributária. Assim, a cooperativa tem o caráter descentralizado, com seis pequenas agroindústrias, com autonomia entre as unidades. Nesse arranjo, detém um laticínio no distrito de Mato Grande, onde cinco famílias produzem queijos. Não possui empregados, mas tem um veículo próprio e uma sede com ponto de venda, na área urbana do município.

## **4 DESCRIÇÃO DO CASO**

### **4.1 Do início da atividade leiteira à criação da rede de cooperação**

Dentre as atividades da pequena propriedade, a bovinocultura de leite é uma das que conferem maior importância social e com significativa repercussão econômica para os agricultores, indústria e estado.

Conforme o Relatório de Atividades da EMATER/RS ASCAR (2007), com médias do período 2001/05, cerca de 90%, dos 2,33 bilhões de litros de leite produzidos no ano de 2005 no Rio Grande do Sul, são oriundos de estabelecimentos menores que 100 hectares. O noroeste do estado, onde as pequenas organizações participantes do caso estudado nesse trabalho se localizam, é responsável por aproximadamente 2/3 do leite produzido no estado.

A produção de leite faz parte da atividade rural desde a colonização do Rio Grande do Sul, sendo que o rebanho servia como fornecedor de alimentos, tração e para reserva de valor. A comercialização de leite remonta a participação estatal com a sucessão de laticínios. Primeiro, o Departamento Estadual de Abastecimento de Leite (DEAL) e, posteriormente, a Companhia Rio-Grandense de Laticínios e Correlatos (CORLAC). No final da década de 1970, foi criada a Central Gaúcha de Leite (CCGL), organizada por um conjunto de cooperativas, que instalou uma grande planta industrial, com o objetivo de beneficiar o leite recolhido em várias cooperativas singulares espalhadas pelo Estado. Os pequenos produtores passaram a se integrar neste formato interorganizacional e passaram, segundo Arbage (2004), aplicando os ensinamentos de Williamson, por um período de estruturas de governança híbridas, baseados nos contratos bilaterais da empresa e cooperativas dos agricultores. O modelo chegou a ser responsável pelo recolhimento de 70% da produção estadual. Na década de 1990, com entrada de outros grandes laticínios (Parmalat) e a alienação da CCGL pela Avipal S/A (Sistema Elegê), houve a caracterização de um oligopsônio, com as duas empresas dividindo os mesmos 70% do volume comercializado no estado.

A partir do ano 2000, pela ação de políticas públicas regionais e, mais tarde, fortalecidas pelas dificuldades financeiras apresentadas em 2003 pela Parmalat e a saída de cooperativas da CCGL do sistema Elegê, em 2004, pequenos produtores de leite dessa região do estado passaram a se unir em organizações: cooperativas ou associações, como estratégia de agregação de valor pela comercialização conjunta e industrialização, na tentativa de manutenção na atividade e conquista de autonomia, dentro das possibilidades que o ambiente institucional permitia.

Recentemente, o cenário do Rio Grande do Sul voltou a dar indicativos de mudanças, conforme evidencia o Quadro 3, elaborado pelos consultores da UNIJUÍ/SEDAI, a partir de informações divulgadas pelas empresas.

Expansão e ano	Empresa	Município	Investimento (R\$ )	Produtos lácteos	Capacidade de processamento litros/ dia
Fábricas novas e ou ampliadas, inauguradas em 2008	CCGL	Cruz Alta	120 milhões	Leite em pó	1 milhão
	NESTLÉ	Palmeira das Missões	70 milhões	Leite em pó e condensado	1 milhão
	COSULATI	Capão do Leão	20 milhões	Leite em pó	450 mil
Fábricas novas ou ampliações previstas para 2009	PERDIGÃO	Três de Maio	65 milhões	Leite em pó	600 mil
	PARMALAT	Carazinho	36 milhões	Leite em pó	600 mil
	BOM GOSTO	Tapejara	35 milhões	Leite em pó	600 mil
	ITALAC	Passo Fundo	62 milhões	Leite em pó e UHT, creme de leite e achocolatados.	1 milhão
	EMBARÉ	Sarandi	237 milhões	Leite em pó e manteiga	1 milhão com ampliação para 2 milhões
Fábrica em ampliação para 2011	CCGL	Cruz Alta	129 milhões	Queijos e soro em pó	1 milhão
Total			774 milhões		8 milhões 250 mil

### **Quadro 3 - Maiores investimentos realizados e previsão de ampliações na indústria do leite no Rio Grande do Sul - Período de 2008 a 2011**

Fonte: WOITCHUNAS, 2009.

A ampliação da capacidade de processamento de leite, em mais de 8 milhões de litros/dia, bem acima da expansão da produção leiteira do estado (Figura 4), que subiu 1,4 milhões de litros/dia em três anos, tem despertado o interesse do produtor e consultores entrevistados na seqüência da atividade. Se de um lado

representa uma competição maior pelo produto *in natura*, de outro, os investimentos concentrados na produção de leite em pó, facilitando a exportação, vai expor a produção local a praticar preços determinados pelos mercados mundiais e, por conseguinte, às suas crises, sendo um fenômeno que merece ser estudado com mais profundidade .

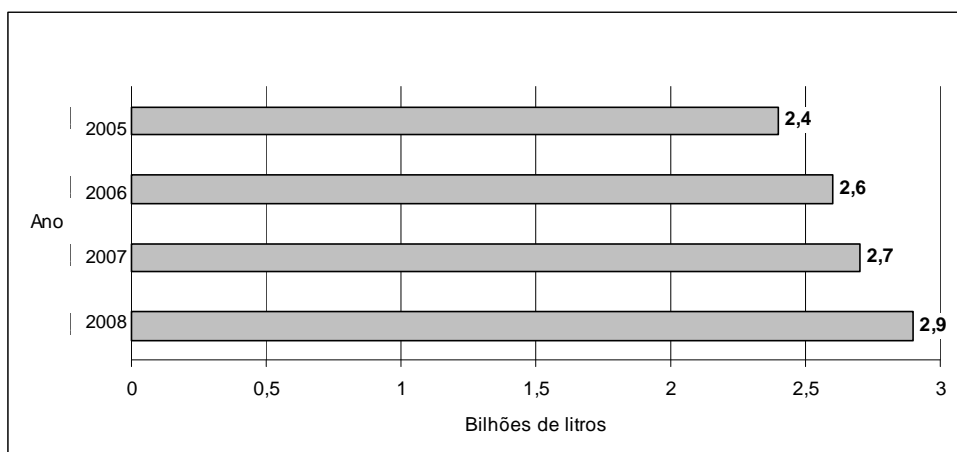


Figura 4 - Evolução da produção de leite no Rio Grande do Sul em bilhões de litros – período 2005 a 2008.

Fonte: Santi (2009, p. 20).

De modo particular para a região noroeste do estado, os investimentos em ampliação ou novas plantas industriais, como a expansão da Bom Gosto e Perdigão, os investimentos da Nestlé e Embaré, a retomada da CCGL na industrialização e o ingresso de outras firmas menores na indústria, tornou a bovinocultura leiteira prioritária na pauta de discussões de agricultores, suas organizações e setor público, principalmente em termos das funções a desempenhar dos pequenos produtores no processo.

As tentativas de articulação dos pequenos produtores passaram por ação do ambiente organizacional e pela concepção de arranjos, como o “Fórum do Leite”.

O fórum regional das cooperativas, associações e agroindústrias de produtores familiares de leite da região noroeste do Rio Grande do Sul, foi originalmente um espaço para discussão e troca de experiências. A idéia surgiu no

ano de 2005 com a ação dos extensionistas responsáveis pela área leiteira do escritório regional de Ijuí da EMATER/RS, a partir do acompanhamento de várias iniciativas isoladas, com características similares em diferentes municípios. Teve início o ato de estímulo à articulação entre os empreendimentos e, em 2006, consolidou-se o “Fórum do Leite”, como foi conhecida a organização.

Participaram 18 pequenas cooperativas e 25 grupos formais e informais. Outras entidades do ambiente organizacional também participam, como é o caso dos sindicatos (STR, FETRAF, CUT), dos movimentos sociais (MPA, MST) e de ONGs e de agentes como EMATER e UNIJUÍ, Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), consolidando um espaço de discussão amplo e voltado para o fomento de estratégias setoriais.

A comercialização do leite tinha assumido papel central nas discussões e no planejamento de atividades. O volume produzido pelos membros do Fórum representava cerca de 3% do leite comercializado no estado, somando aproximadamente seis milhões de litros por mês. Cerca de 5% desse volume era processado em agroindústrias próprias e o restante era comercializado *in natura*, através de cada diretoria para diferentes destinos. Quatro grandes empresas do setor lácteo (Elege, Parmalat, Bom Gosto e COORLAC) absorviam 90% da produção.

A organização na oferta da produção leiteira desses agricultores familiares já havia proporcionado vantagens. Dados de 2006, do escritório regional de Ijuí da EMATER/RS, indicaram que a estratégia de comercialização conjunta foi responsável pelo acréscimo aproximado de 30% no preço recebido pelos pequenos produtores organizados, em comparação com similares não organizados. Tal fato é explicado pela política de compra da indústria: as firmas adotam um preço mínimo, um médio e um máximo para o pagamento da matéria-prima. No levantamento da EMATER/RS, constatou-se, em seis anos de acompanhamento, que as vendas coletivas de pequenos produtores alcançavam o valor médio praticado pela empresa, enquanto seus vizinhos, sem a oferta conjunta, recebiam o piso, para semelhante produção.

Foi reconhecido pelos integrantes, que a ação individual desorganizada seria menos eficiente que a ação coletiva de caráter coordenado, voltada a atender os interesses de cada produtor. Porém, as organizações, por vezes, enfrentaram extrema dificuldade de manter a unidade. O assédio a produtores líderes e a freiteiros, com promessas de maior remuneração, eram as principais ameaças apontadas pelo fórum à coesão dos grupos. Segundo dirigentes, contando a história do fórum: “que precisam conscientizar permanentemente os agricultores associados para manter a cooperativa” (Dirigente 13, 2009).

A alteração de cenário, com entrada de grandes empresas e a retomada das grandes cooperativas, eram tratadas como ameaças, pois poderiam significar a disputa por produtores. Outra constatação sintetizada pelos entrevistados é de que se as cooperativas e associações permanecessem apenas com a incumbência de “só vender leite, iriam desaparecer, pois a cada reunião se percebia o tamanho da nossa fragilidade” (Dirigente 12, 2009).

Após essa etapa inicial de composição, com o conhecimento do programa “Redes de Cooperação” da SEDAI e conduzido na região pela UNIJUÍ, foram convidados os empreendimentos a formalizar a atuação. Atualmente, 16 cooperativas e uma associação formam a Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos, com a marca Rede Dalacto.

#### **4.2 Ações desenvolvidas pela rede de cooperação da AGEL**

Os objetivos da organização, conforme ata de fundação e estatuto<sup>3</sup>, são congregar os empreendimentos associados a fim de dar-lhes competitividade, suporte e subsistência dentro do mercado que estão inseridos, contribuindo para o combate da informalidade na economia, para o aumento de empregos e a para sobrevivência. Também está expresso, a proposição de oferecer treinamentos operacionais, negociar em favor dos associados com seus consumidores e fornecedores, a fim de aumentar o poder de barganha no mercado, prestar serviços de natureza jurídica, técnica, informativa, econômica, fiscal e social.

---

<sup>3</sup> Adaptado de modelo padrão das redes de cooperação da SEDAI.

A rede é formada por 2.816 agricultores familiares<sup>4</sup>, comercializa em suas filiais anualmente cerca de 42,2 milhões de litros, correspondendo a um faturamento de 21,5 milhões de reais<sup>5</sup>.

A produção média projetada é pouco inferior a 15 mil litros por ano, ou cerca de 40 litros por dia por propriedade associada. Com o valor líquido médio de R\$ 0,522 obtido pelo leite, no mês de março de 2009, foi gerada uma renda mensal de R\$ 637,00 por produtor. São, portanto, produtores de baixa escala produtiva que, individualmente, segundo as entrevistas, estariam, em sua maioria, excluídos do mercado.

A rede funciona como um arranjo das organizações, com estatuto, diretoria e reuniões periódicas. É acompanhada por um consultor da universidade e possui um organograma adaptado, construído a partir de ações em redes anteriores.

A missão, segundo o Plano de Ação da AGEL (2009, p. 4), é “produzir e comercializar produtos de qualidade, que promova a saúde e atenda a necessidade das pessoas” com foco no “negócio”, definido como “oferecer produtos lácteos”. O documento lista dezoito benefícios, advindos da forma adotada, sendo assim descritos:

1 - Ganhos de credibilidade no mercado, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância da empresa em seu ambiente comercial; 2 - Novas possibilidades de relacionamentos empresariais, com universidades, agências estatais e instituições tecnológicas que pequenas empresas não conseguem estabelecer; 3 - Valorização de marcas; 4 - Marketing compartilhado; 5 - Redução de custos de produção e riscos de investimento, com compras e vendas em conjuntas de insumos e produtos lácteos; 6 - Normatização de procedimentos e certificações; 7 - Aumento da produtividade e redução da ociosidade; 8 - Manutenção dos produtores no meio rural; 9 - Capacitação gerencial e qualificação profissional; 10 - Assessoramento e consultorias em diversas áreas, proporcionando o conhecimento de novos conceitos, métodos e estilos de gestão; 11 - Abertura e consolidação de mercados com estruturas de comercialização; 12 - Organização dos negócios a partir de planejamento estratégico e da gestão conjunta; 14 - Ampliação da escala produtiva e atendimento de grandes pedidos através da produção conjunta; 15 - Troca de informações e experiências; 16 - Aumento da motivação e confiança no negócio; 17 - Facilitação do acesso ao crédito, através de ações de investimentos conjuntos e do reconhecimento das vantagens da estrutura de rede pelo agente financeiro. (PLANO DE AÇÃO DA ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE EMPREENHIMENTOS LACTEOS, 2009, p. 4).

---

<sup>4</sup> Com base nos critérios do Programa Nacional de Agricultura Familiar (Pronaf).

<sup>5</sup> Estimativa feita com base na produção de março de 2009, informada na pesquisa.



Parte desses benefícios foram alcançados nas outras redes atendidas pelo programa e parte inferidos a partir da experiência dos assessores contratados, com base nos seus conhecimentos profissionais e da realidade local.

Para a execução das atividades, a rede aposta no trabalho em equipe e prevê a criação de cinco comissões: de marketing, de negociação, de expansão, de inovação e de projetos. Destas, apenas a de expansão da rede não foi implementada. As demais apresentam cronograma de ações voltadas a atender os propósitos da rede.

Para orientar os trabalhos foi realizada, pela consultoria, um diagnóstico participativo com os membros participantes nas reuniões da rede, pela metodologia do FOFA<sup>6</sup>.

Segundo o plano de ação, os associados, definiram as suas situações, conforme exposto no Quadro 4:

	<b>FORÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>INTERNO – ESTÁ SOB O CONTROLE DA EMPRESA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mão-de-obra qualificada;</li> <li>2. Fortalece agricultura familiar</li> <li>3. Posição geográfica</li> <li>4. As pequenas cooperativas são responsáveis por R\$ 0,10 a R\$ 0,15 a mais por litro;</li> <li>5. Boa convivência;</li> <li>6. Sabem produzir;</li> <li>7. Domínio da atividade.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrega rápida;</li> <li>2. Formação da Rede;</li> <li>3. Buscar novas parcerias;</li> <li>4. Aumentar o poder de barganha;</li> <li>5. Tradição no mercado;</li> <li>6. Fortalecimento da relação com os fornecedores;</li> <li>7. Aumentar a fatia de mercado;</li> <li>8. Possibilidade de organização;</li> <li>9. Negociação em conjunto;</li> <li>10. Parceria com fornecedores;</li> <li>11. Projeto Plataforma;</li> <li>12. O leite é um ganho mensal para a agricultura familiar;</li> <li>13. Troca de informações;</li> <li>14. Assistência técnica grupal.</li> </ol>	<b>EXTERNO – NÃO ESTÁ SOB O CONTROLE DA EMPRESA</b>

<sup>6</sup> A matriz FOFA é uma ferramenta que aproveita as iniciais das palavras: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Realiza um cruzamento de cenários para ver quais os objetivos estratégicos de um grupo, com menor chance de falha.

FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fazer parcerias;</li> <li>2. Baixo poder de barganha</li> <li>3. Treinamento dos associados;</li> <li>4. Mudança de paradigma;</li> <li>5. Comprometimento do grupo;</li> <li>6. Manter os associados;</li> <li>7. Preço dos insumos;</li> <li>8. Falta de consenso;</li> <li>9. Entender o mercado;</li> <li>10. Falta de articulação dos pequenos produtores;</li> <li>11. Falta de resfriamento do leite – submetida à terceiro</li> <li>12. Setor complicado;</li> <li>13. Melhoria das informações;</li> <li>14. Falta de caminhões para o frete;</li> <li>15. Frete nas mãos de terceiros;</li> <li>16. Logística tanto na coleta como na entrega do produto;</li> <li>17. Venda de leite in natura;</li> <li>18. Qualidade do Leite;</li> <li>19. Sanidade animal;</li> <li>20. Baixo capital de giro.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de capital de giro;</li> <li>2. Falta da política para o setor;</li> <li>3. Baixa no preço do leite;</li> <li>4. Concorrência desleal;</li> <li>5. Competitividade desleal de preços;</li> <li>6. Oportunismo dos freiteiros;</li> <li>7. Assédio das grandes corporações;</li> <li>8. Assistência Técnica e Extensão Rural;</li> <li>9. Crise mundial.</li> </ol>

#### **Quadro 4 - Cenário das organizações componentes da AGEL – Dalacto**

Fonte: Plano de ação da Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos (2009, p. 19).

As reuniões ordinárias da AGEL, por decisão dos associados, para facilitar a participação, são mensais em dois subgrupos, denominados de região de Tenente Portela e região de Ijuí, e bimensais com todas as entidades associadas.

Para a cobertura de despesas de funcionamento cobra-se uma mensalidade de cada empreendimento, arbitrada em R\$ 50,00.

As inquietações assumidas pelos participantes da rede dizem respeito também ao futuro e os caminhos a serem seguidos pela organização dos produtores. Como manter a posição conquistada? Como superar fragilidades e ameaças? Qual forma de atuação da rede no mercado? Mesmo com a organização e comercialização conjunta superior a três milhões de litros por mês, resistiriam nesse ambiente concorrencial?

Visando contribuir com a resolução de algumas dessas ansiedades, indicouse a utilização de parte de níveis de análise e modelos, reunidos no estudo de Cadeias Produtivas, na Gestão de Cadeias de Suprimentos, na Moderna Organização Industrial e na Economia dos Custos de Transação, considerando-se a interconexão entre o caso empírico e as abordagens teóricas.

### **4.3 O caso estudado na lente das abordagens teóricas**

#### **4.3.1 Estrutura da cadeia produtiva do leite**

A Figura 5 resume a cadeia de produção do leite<sup>7</sup>, envolvendo as organizações que formam a Rede Dalacto, com operações desde a produção da matéria-prima, do transporte e resfriamento, da indústria de laticínios até a comercialização. Os dados são referentes ao mês de março de 2009 e foram obtidos através das entrevistas semi-estruturadas.

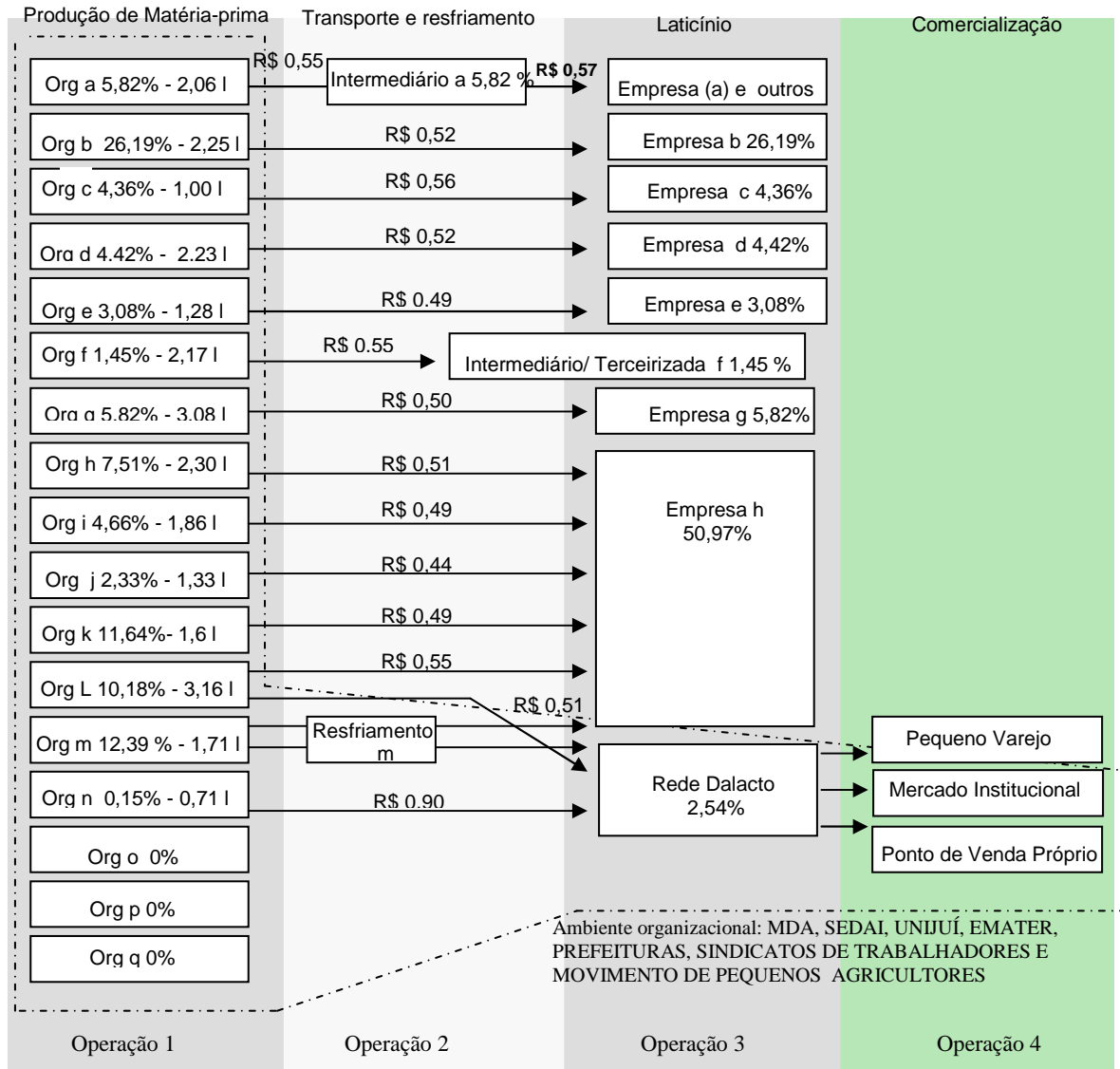
---

<sup>7</sup> O Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RIISPOA, 2009), do Ministério da Agricultura, define leite em seus artigos:

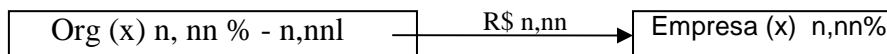
“Art. 475 - Entende-se por leite, sem outra especificação, o produto oriundo da ordenha completa, ininterrupta, em condições de higiene, de vacas sadias, bem alimentadas e descansadas. O leite de outros animais deve denominar-se segundo a espécie de que proceda.

Art. 476 - Considera-se leite normal, o produto que apresente:

- 1 - caracteres normais;
- 2 - teor de gordura mínimo de 3% (três por cento);
- 3 - acidez em graus Dornic entre 15 e 20 (quinze e vinte);
- 4 - densidade a 15°C (quinze graus centígrados) entre 1.028 (mil e vinte e oito) e 1.033 (mil e trinta e três);
- 5 - lactose - mínimo de 4,3 (quatro e três décimos por cento);
- 6 - extrato seco desengordurado - mínimo 8,5% (oito e cinco décimos por cento);
- 7 - extrato seco total - mínimo 11,5% (onze e cinco décimos por cento);
- 8 - índice crioscópico mínimo - -0,55°C (menos cinqüenta e cinco graus centígrados);
- 9 - índice refratométrico no soro cúprico a 20°C (vinte e graus centígrados) não inferior a 37° (trinta e sete graus).”



Legenda:



(Org x): representa a organização (cooperativa ou associação)

(n,nn %): representa o valor percentual dos 3.437.000 litros de leite produzidos pela organização.

(n,nn l): representa a produtividade média do associado da organização.

(R\$ n,nn): representa o valor médio recebido pelo produtor, já descontado o frete de primeiro percurso.

(Empresa (x) n,nn%): representa o laticínio destinatário da matéria-prima e o valor percentual recebido dos 3.437.000 litros produzidos pelos integrantes da rede.

Todos os dados são referentes ao mês de março de 2009.

Figura 5 - A inserção da Rede Dalacto na cadeia de produção de leite em março de 2009

Fonte: Elaboração própria, com base em dados obtidos nas entrevistas semi-estruturadas e também em Batalha, 2007, p. 8 e 22.

São apresentadas, na primeira coluna denominada “operação 1”, as cooperativas e a associação formadoras da AGEL, cognominadas pelo termo “Org”, seguida por uma letra, de “a” a “q”, a quantidade percentual comercializada, em relação ao total da rede, e a produção média mensal por associado. Na segunda (operação 2) e terceira colunas (operação 3) estão ilustrados os destinos da produção, em termos percentuais, para intermediários e laticínios, que efetivamente adquiriram à produção dos membros associados, estando nomeados de “a” a “h”. Também apresenta a “Rede Dalacto” como destino, para salientar o volume percentual com o qual a organização faz todas as etapas de industrialização. Foi considerado intermediário aquele agente que efetua uma etapa mais básica do processamento, como resfriamento, no caso do “intermediário a” e a terceirização do processamento, por não possuir parque fabril próprio, no caso do “intermediário/terceirizada f”.

Na quarta coluna, ou “operação 4” estão especificados os destinos do produto industrializados por laticínios próprios da rede.

Os valores, em moeda corrente nacional, que são apresentados junto às setas indicativas de destino, referem-se ao valor médio líquido, recebido por litro de leite, pelos produtores, em março de 2009, descontando o frete de primeiro percurso. O frete de primeiro percurso foi, em média, 4 centavos por litro. O valor apresentado entre o “intermediário a” e “empresa a”, foi obtido adicionando ao valor recebido pelos produtores o valor cobrado pela prestação de serviços de resfriamento.

A linha pontilhada, que engloba o arranjo da rede e as etapas de industrialização próprias até a chegada do produto final às mãos do consumidor, representa o ambiente organizacional de apoio, de entidades civis e governamentais, levantados nas entrevistas. No caso estudado foram o MDA, SEDAI, UNIJUÍ, EMATER, prefeituras, sindicatos de trabalhadores e associações de pequenos produtores rurais.

As entrevistas indicaram que não há vínculos fortes entre as cooperativas/associação e as firmas da indústria, havendo trocas freqüentes de compradores.

#### 4.3.2 A estrutura de mercado

A estrutura do mercado encontrada é o oligopsônio, confirmando a situação de que a concorrência é imperfeita do lado da demanda, devido à presença de um número muito limitado de compradores, para os 2.816 produtores. São seis laticínios (Bom Gosto, Elegê, CCGL, Brasleite, Petry e Noroeste) que transacionam diretamente com as organizações. Outra grande empresa (Parmalat) obteve parte da produção através de intermediários e, por fim, uma empresa (Promilk) adquiriu o leite e realizou o processamento em laticínios de forma terceirizada.

Houve uma ampliação recente de firmas na indústria. Um dirigente ressalta que: “eram dois que compravam por aqui, agora são oito”. (Dirigente 13, 2009). A construção de grandes plantas industriais como a CCGL e Nestlé, que mesmo não comprando dos associados da rede, competem com outros pelo leite na região,

“[...] aumentou o número (de firmas), mas algumas estão focadas nos grandes (produtores), com a cooperativa não querem nem conversar, mas se a cooperativa aumenta 2 centavos, ela aumenta 3 ou 4, é um jogo [...]” (Dirigente 10, 2009).

Portanto, o aumento de firmas no oligopsônio, antes tratada como uma ameaça, é avaliada como positiva, pois tem competido por uma quantidade de leite não muito superior, visto que os entrevistados percebem apenas um pequeno aumento de produção nos produtores que já estavam na atividade, com pouco ingresso de novos. Assim, essas empresas

“[...] estão atrás da mesma fatia do bolo, não tem produto, tem um limite, mas tem aumentado um pouco a nossa barganha, podendo vender para um ou para outro [...] comprador sempre tem [...]” (Dirigente 4, 2009).

### 4.3.3 Análise da cadeia produtiva

Morvan (apud BATALHA, 2007) aponta seis principais utilizações para o conceito da cadeia de produção: 1) metodologia de divisão setorial do sistema produtivo; 2) formulação e análise de políticas públicas e privadas; 3) ferramenta de descrição técnico-econômica; 3) metodologias de análise de estratégias entre firmas; 4) ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio a tomada de decisão tecnológica; 6) análise de competitividade.

Conforme um dos objetivos específicos dessa dissertação, a avaliação foi centrada no componente 2, buscando descrever a disposição da organização, especialmente em suas fragilidades, para possibilitar a interface qualificada de entes públicos e privados, principalmente de extensão rural, com a organização.

Em primeiro lugar, destaca-se a importância significativa do universo pesquisado, para um eventual uso das informações pela extensão rural oficial do estado, pois as propriedades associadas à rede representam 12,1% das 23.230 (IBGE 2006) propriedades com atividade leiteira do regional de Ijuí da EMATER/RS.

O segundo aspecto é a composição de agricultores familiares em sua totalidade, muitos de minifúndio, com uma frágil permanência no mercado, alguns realizando a primeira inserção regular na comercialização de leite.

Também demonstra relevância a juventude dos empreendimentos: um deles criado em 1996, cinco em 2000, um em 2001, dois em 2003, um em 2004, um em 2006, dois em 2007, três em 2008 e um em 2009.

Para o comando das cooperativas ou da associação que fazem parte da rede, as diretorias fazem uso de regimento interno e estatutos, estando todos regulares com a legislação vigente. Algumas vezes, são auxiliados em funções vitais, como tesouraria e atas, por profissionais de entidades, como sindicatos, prefeituras e extensão rural, que “emprestam” o conhecimento, sem vínculo formal.

Basicamente, todos apresentam dificuldades de gestão, alguns mais precários, pois menos de um terço dos dirigentes realizaram algum tipo de curso de gerência ou administração, e raros são os associados que tiveram igual formação.

A produção média mensal das famílias associadas foi de 1.220 litros, gerando uma renda média de R\$ 637,00, dentro de uma amplitude que vai de cerca de R\$ 560,00 das organizações “c” e “j” (com produção de 1.000 e 1.333 litros em média/mês por produtor, respectivamente) até R\$ 1.736,00 da organização “L” (produção de 3.157 litros/mês por produtor).

O custo médio para o frete das propriedades ao posto de resfriamento, denominado de primeiro percurso, situou-se próximo a R\$ 0,04 (quatro centavos), por litro transportado, embora aumente até 50% em períodos de baixa produção, segundo os entrevistados. Das dezessete organizações, três deixaram para o laticínio comprador a responsabilidade do recolhimento, três não comercializaram coletivamente no mês da pesquisa e onze gerenciaram as linhas. Entre as que administraram o frete, três empreendimentos têm logística própria de coleta, com caminhões, tanques e mão-de-obra, e oito tem os serviços terceirizados a prestadores de serviço. Chama atenção a semelhança de valor entre as diferentes configurações de cumprimento da tarefa, pois o próprio e o terceirizado situaram-se no mesmo preço médio levantado.

O valor médio recebido pelo leite *in natura* foi de R\$ 0,522 por litro para março de 2009. Adicionado ao frete de primeiro percurso, esse preço foi aproximadamente o valor referência do Conseleite<sup>8</sup>, demonstrado no Quadro 5. A cotação ratifica o valor histórico auferido pelas formas organizativas de pequenos agricultores na região, levantado pelo Escritório Regional da EMATER de Ijuí, de que estas percebem o valor médio pago no Estado.

---

<sup>8</sup> O Conselho Estadual do Leite do Rio Grande do Sul (CONSELEITE/RS) é uma associação civil, regida por estatuto e regulamentos próprios, que reúne representantes de produtores rurais de leite e de laticínios que processam o leite no estado. Este Conselho paritário divulga mensalmente o preço de referência do leite padrão, calculado a partir dos preços de venda das firmas participantes do conselho, de todos derivados lácteos processados pela indústria. O preço de referência pretende representar um valor justo para a remuneração da matéria-prima tanto para os produtores rurais quanto para os laticínios (CONSELEITE, 2009).



LEITE	PROJETADO R\$
Acima do padrão	0,6463
Padrão	0,5620
Abaixo do padrão	0,5058

Obs.. Os presente valores são com Funrural incluso, posto na plataforma, considerando produção de até 1.000 litros/dia

### **Quadro 5 - Valores projetados para o mês de março/2009 – Conseleite RS**

Fonte: Conseleite, 2009.

O leite padrão é o que possui determinadas características de qualidade<sup>9</sup> e volume, definidos pelo conselho.

Ainda sobre o preço médio, nas diferentes unidades componentes da rede, percebeu-se uma amplitude máxima de R\$ 0,44 (Org j) a R\$ 0,56 (Org c) por litro recebido. A diferença é acima de 27%. Grifa-se que os estabelecimentos alcançaram produções médias de 43 e 33 litros por associado por dia, respectivamente, no mês pesquisado. O primeiro está situado na região de Ijuí e o segundo próximo a Tenente Portela.

Três organizações (Org L, m, n) realizaram o processamento do leite, e buscaram a colocação dos produtos em diferentes formas no mercado local. Apenas uma organização (Org n) vende exclusivamente produtos lácteos (queijo e leite pasteurizado) e não leite *in natura*. O preço a ser pago aos produtores associados foi aferido após as vendas do mês, sendo em março de 2009, R\$ 0,90 por litro.

As formas de atendimento aos consumidores finais foram três: distribuição através de pequeno varejo, mercado institucional e pontos de venda da própria entidade. O atendimento do varejo (Org m) foi realizado através de distribuidor terceirizado, com dificuldades de capital, apresentando problemas de saldar débitos

<sup>9</sup> A qualidade do leite é avaliada por dois conjuntos de variáveis. O primeiro é composto pelos parâmetros de descarte do leite: crioscopia, estabilidade ao Alizarol, resíduos de antibióticos e redutores e exames de brucelose e tuberculose. O segundo grupo de parâmetros consiste em: teor de proteína, teor de gordura, redutase, contagem de células somáticas, teor de sólidos não gordurosos, volume de leite entregue e temperatura do leite. Este segundo conjunto de parâmetros

junto ao fornecedor. O mercado institucional (Org L, m) foi alcançado através do Programa de Aquisição de Alimentos do Governo Federal (PAA) e da compra para merenda escolar da rede municipal dos dois municípios onde estão localizados, sendo, ambas as formas, ponderadas como positivas pelos dirigentes, ensejando o aumento nesse atendimento. A venda direta aos consumidores através de ponto comercial próprio foi efetivado pela organização “n”, realizando todas as operações da cadeia produtiva (produção de matéria-prima, processamento e varejo).

Apenas um empreendimento tem assistência técnica própria (org i), contando com um técnico agrícola para 86 propriedades leiteiras assistidas. Outros dois têm convênios com veterinários (org e, org q), os demais contam com assistência de secretarias municipais de agricultura e EMATER. Entretanto, nas entrevistas foi ressaltado que:

“[...] muitas prefeituras não tem quadro técnico na secretaria e na EMATER, os técnicos são poucos [...] não vencem o serviço [...] tem uma parte dos produtores que só recebem alguma informação, se participam de reuniões ou de alguma palestra.” (Dirigente 6, 2009).

#### 4.3.4 Análise dos custos de transação

O estudo de caso, embora único, proporcionou uma riqueza comparativa entre os diversos empreendimentos formadores da Rede Dalacto e possibilitou verificar a incidência dos atributos das transações, como incerteza, frequência e especificidade de ativos, oriundos do comportamento oportunista e da racionalidade limitada dos vários agentes envolvidos na comercialização do leite na região.

A incerteza ocorre pelo desconhecimento dos agentes de fatores relacionados ao ambiente econômico, institucional e comportamental que interferem na gestão dos empreendimentos. Arbage (2004) descreve três formas de incerteza: primária, secundária e conductista. Na pesquisa esses formatos foram verificados com diferentes conseqüências.

---

atribui uma determinada quantidade de pontos ao leite que leva a um sistema de ágios e deságios de preço em relação ao preço de referência que se aplica ao leite padrão (Fonte: Conseleite 2009)

A incerteza primária está ligada ao desconhecimento de mudanças de comportamento de consumidores ou de mudança de legislação, e afetando pouco as organizações formadoras da rede. Em primeiro lugar, por destinarem 97,5% do leite produzido para matéria-prima de laticínios e os padrões de qualidade serem reconhecidos pelo comprador. Os dirigentes acreditam que o produto vai continuar sendo demandado, e que poderão ter um pagamento extra por qualidade, que somente em raros casos está sendo efetuado. O segundo fator, a mudança na legislação, tem incidência mais importante, em função da vigência da Instrução Normativa 51<sup>10</sup> do Ministério da Agricultura. Mas não há a desinformação:

“Sabemos que as propriedades vão ter que se adaptar, para atender os padrões da portaria, mas isso ainda vai passar por negociações, dos movimentos dos sindicatos, como aquisição de resfriadores de expansão direta, financiamento e início da vigência da lei.” (Dirigente 9, 2009).

A incerteza conductista, subtipo da categoria analítica, vinculada ao desconhecimento do padrão de comportamento dos agentes com quem a organização realiza seus negócios é forte, mas de certa forma esperada, conforme diz um dos entrevistados:

“A gente tem que estar sempre em cima, não dá pra descuidar. Esse negócio de compra do leite não é fácil, eu posso te resumir assim: oito de cada dez que lidam com isso, são picaretas, compram daqui vendem ali, e nem se sabe qual é a empresa, um dia é uma, outro é outra [...]” (Dirigente 13, 2009).

Ela existe nas relações produtor/cooperativa, como colocação de água para aumentar o volume, pela não informação do uso de antibióticos e a barganha de ter produto mais valorizado, pelo volume produzido, para manter rotas de recolhimento.

“Nós temos o frete terceirizado, não é mais barato, mas é pra não se incomodar: como é que eu vou dizer pro meu vizinho, meu compadre até, que não vou carregar o leite dele, porque ele bota antibiótico. Deixo isso pro leiteiro.” (Dirigente 4, 2009).

---

<sup>10</sup> Publicada em 18 de setembro de 2002, pelo Ministério da Agricultura, a Instrução Normativa 51, sob o título “Regulamentos Técnicos de Produção, Identidade, qualidade, Coleta e Transporte de Leite” que institui o Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite”, tem previsão de vigorar a partir de 2010. Ela estabelece condições de tempo, temperatura e formas de conservação e transporte da matéria-prima até os laticínios, aumentando o rigor da legislação atual (AGRICULTURA, 2009).

A maior parte das organizações utiliza, para garantir a permanência dos maiores, a reprodução do sistema de pagamento que aumenta gradualmente por faixas de produção, para garantir a frequência de entrega e evitar a saída de produtores. Algumas vezes, o fato de se pagar mais isoladamente a um produtor, é aceito e considerado justo:

“[...] pois tem produtor que viabiliza a linha e quer ganhar mais por isso, o pessoal aceita porque se não for pelo volume de leite da propriedade dele a linha não existiria, daí a gente não recolhia dos outros também.” (Dirigente 8, 2009).

Existe entre organizações e o encarregado do frete de primeiro percurso, em alguns casos, freteiros terceirizados operam como donos da rota e estabelecem condições além das acordadas. Como são responsáveis por informar o volume, a coleta de amostra para análise, são alvos de desconfiança de diversos tipos, mas a situação, na maior parte de informalidade nas relações entre organização e prestador de serviço, faz com que a relação acabe da pior forma:

“[...] paramos de recolher leite por um bom tempo, o leiteiro que nós contratamos vinha todo dia de outra cidade, só que depois que ele conheceu bem os produtores, fez negócio com outra empresa e tomou conta. No fim deixamos o leiteiro com a linha e os produtores. Por quê? Ora, porque ele ameaçou colocar nós na justiça do trabalho.” (Dirigente 8, 2009).

Existe também esse tipo de desconfiança nas relações entre a diretoria, com pelo menos dois exemplos no caso estudado, quando o responsável pelo frete é ou foi o dirigente, que negociava isoladamente com o comprador, apostando na omissão de outros dirigentes, como na citação:

“[...] Temos que mudar, esse preço tá muito baixo, o freteiro é da diretoria, ele é que negocia sozinho o valor do leite com a empresa, já falamos que tem que ir entre dois ou três mas não adianta, já falei duas a três vezes.” (Dirigente 5, 2009).

Aparece também entre produtores e dirigente. Em pelo menos duas ocorrências, produtores não estavam satisfeitos com os rumos das suas próprias organizações, pois entendem que preço, faixas de pagamento e negociação com as empresas são decisões “[...] muito fechadas entre um ou dois, que podem tirar proveito.” (Consultor 1, 2009).

Acontece, entre comprador e organização, com o conluio de preços:

“[...] a gente negocia dizendo que fulano paga mais[...] mas tem um limite [...] as empresas se protegem eles acertam um preço entre eles e mais do que aquilo não pagam, até tem alguns casos de alguns vizinhos que queriam entrar na cooperativa mas o nosso comprador não aceitou, pra não mexer com a outra empresa.” (Dirigente 4, 2009).

Entre empresa e organização, a incerteza secundária, que consiste no desconhecimento de elementos de natureza estratégica importantes para os agentes que se relacionam em uma transação, por falta de comunicação adequada, é a mais presente: “[...] só sabemos do preço depois de entregar quase todo leite” (Dirigentes 5, 8, 17, 2009), alegam dirigentes de pelo menos três cooperativas.

Nas entrevistas, a falta de informações sobre planos das empresas e como acontecerão as relações no futuro com as organizações é quase unânime.

A utilização de contratos de fornecimento é inexistente. Durante a pesquisa as referências da não contratação foram polares: alguns atribuem a culpa da firma de não querer se comprometer, outros apontam que o contrato traria vínculos e estes são indesejáveis.

Outra forma de incerteza advinda dos compradores é a conductista, pelo assédio a produtores mais importantes de uma determinada rota a fim de inviabilizar a coleta. Esse comportamento foi apontado unanimemente por todos entrevistados. Contudo, a forma de agir em reação é diferente: há atitudes de “convivência” com a empresa: “nos arrendamos a rotas para empresa e recebemos 2 centavos por litro que ela recolhe lá” (Dirigente 7, 2009); atitudes de manutenção do espaço conquistado - “trabalhamos a consciência do associado, que sem ficar juntos, nos morremos todos na mão das empresas” (Dirigente 13, 2009); atitude de represálias a desistentes - “[...] o estatuto diz que quem sair não volta” ou “quem volta paga 2 centavos por litro produzido para cooperativa durante seis meses” (Dirigentes 12, 4, 2009); atitude de retaliação - “se a empresa mexer nos nossos produtores, vamos atrás dos deles” (Dirigente 10, 2009); atitude de conformidade com a situação de mercado – “sai um produtor num dia, entra outro no outro.. e aquele que saiu volta daqui dois meses [...]” (Dirigente 4, 2009).

A organização dos produtores em uma associação ou cooperativa é considerada, por parte dos entrevistados, uma barreira à entrada a um novo comprador e geradora de custos para as empresas que querem permanecer na função. Primeiro por precisar negociar com o grupo a aquisição da produção total ou fração, a preços compatíveis com o mercado local. Segundo, por ser, a organização, um marco, um balizador de preços, no seu raio de ação, tendo repercussão até para não associados, conforme relatos de diferentes entrevistados: “[...] aqui no município, a cooperativa serve pra botar preço no leite pra todos, se a empresa quer pagar menos, eles dizem que vão entregar pra nós” (Dirigente 9, 2009). Outro entrevistado complementa: “[...] antes da cooperativa era um preço, agora é maior” (Dirigente 12, 2009). Ainda, “[...] pras empresas também é bom (a organização), eles pagam um pouco mais, mas sabem que vão recolher uma quantidade certa aquele mês” (Dirigente 13, 2009.) o derradeiro manifesto, que assume um valor a mais, desembolsado pelas empresas, em decorrência da organização.

“[...] no município produzimos 90 mil litros de leite por dia, se não fosse à cooperativa o preço seria 10 centavos por litro menos, logo faz a conta, dá 9 mil reais por dia, mais de 3 milhões por ano que os produtores ganham [...]” (DIRIGENTE 11, 2009).

Esses que consideram as organizações um referencial de preço e os que trabalham para conscientizar sobre a importância da manutenção da coesão entre os associados, são os empreendimentos que, aparentemente, alcançam resultados econômicos mais satisfatórios entre os pesquisados, recebendo os maiores valores em comparação aos demais membros da rede, conforme demonstra a figura 5, cognominados a, b, c, f, h, l.

Como relatado acima, a estrutura de governança das transações predominante entre rede e compradoras é o mercado. As tentativas de aproximação entre laticínios e organizações não envolvem planejamento, metas, troca de informações ou financiamento para fomento da atividade. São pontuais, às vezes com o comodato de um tanque para o caminhão de coleta. Em um único exemplo, há outras ações, com um empreendimento prestando serviços de resfriamento à empresa compradora. Em contrapartida, além do pagamento pelos serviços, há cessão de um tanque de armazenagem estático e pagamento de parte do salário de

um empregado. A estrutura de governança parece evoluir, nesse episódio, não para tornar-se uma forma híbrida, mas sim para estabelecer uma possível integração, pois já houve abertura de uma filial da compradora no endereço da organização, e o comprador vem, de forma paradoxal, fazendo uma negociação individual de preço, com os maiores produtores associados, comissionando a cooperativa.

#### 4.3.5 A especificidade de ativos

Segundo Williamson (1985), a especificidade de ativos é o principal fator para a decisão da estrutura de governança, ou seja, com a alta especificidade, aumentam, proporcionalmente, os incentivos para a integração vertical, em detrimento das outras formas de governança híbridas ou de mercado.

A doutrina da ECT distingue a especificidade de ativos em formas diferentes: especificidade locacional ou de sítio; especificidade física; especificidade ligada ao capital humano; especificidade de ativos dedicados à produção ou especificidade dedicada; especificidade de marca ou mercadológica; e especificidade temporal. No caso em estudo, algumas configurações de especificidades foram destacadas, a partir da análise do principal objeto das transações das organizações com firmas da indústria láctea.

O principal produto da Rede Dalacto é o leite *in natura*. Para verificar se o ativo “leite *in natura*” é específico ou não, avaliou-se a possibilidade de uso alternativo deste ativo. Quanto maior a especificidade, menores seriam as possibilidades de utilização alternativa, sem perda significativa de valor, e maiores seriam os custos dessa transação.

Breitebach (2007) em seu estudo em Ajuricaba, município inserido na região pesquisada, identifica para o leite *in natura* dois tipos de especificidades: a locacional ou de sítio e a temporal. A primeira especificidade vem “do princípio de que a matéria-prima precisa estar localizada próxima à empresa que irá transformá-la” (p. 95). A segunda, está associada ao tempo de vida útil do produto, dada a sua perecibilidade.

Nas informações coletadas no presente trabalho, esses fatores não aparecem de maneira relevante, podendo ser apurados por duas situações: o primeiro fato, é que as organizações valem-se de uma regular infra-estrutura das propriedades dos associados na produção leiteira, ou seja, os tambos contam com conservadores de leite à baixa temperatura, com capacidade de mantê-lo por dois a três dias, dentro dos atuais padrões exigidos para comercialização. O segundo fator é que os roteiros de coleta em caminhões com tanque térmico, tem gerência, em maior ou menor grau, dos filiados à rede, e estes podem alterar de imediato o caminho desse produto, destinando-o a um laticínio próximo ou a outros mais distantes, dentro ou fora do estado, conforme levantado nos relatos dos entrevistados e demonstrado na prática com a troca frequente de compradores.

A especificidade de ativos dedicados a produção por parte das organizações poderia ser o aspecto mais relevante. Porém se a análise recair somente sobre os ativos de propriedade coletiva da cooperativa ou associação, estes são baixos, pois como demonstra a descrição inicial dos membros participantes da rede, há pouco, ou em vários casos nenhum, patrimônio físico próprio destinado à atividade. A existência das organizações tem caráter basicamente virtual, com papel de articulação, funcionando através de subterfúgios, como locais cedidos e tanques terceirizados. Somente três das dezessete estruturas analisadas possuem ativos específicos, construídos para uma finalidade diferente da venda de leite *in natura*, estando voltadas para todas as etapas do processamento agro-industrial, do recebimento do leite à venda do produto embalado, como leite pasteurizado, iogurte e queijos. Todavia, essa atividade representou apenas 2,5% do volume comercializado pela rede.

No aspecto da criação de ativos específicos, associado ao medo do oportunismo, percebe-se a aversão de dirigentes e associados de receberem equipamentos em comodato, ou financiamentos privados por parte dos laticínios, para estruturar os tambos ou cooperativas. Esse vínculo com empresas da indústria é evitado, conforme lembra um entrevistado, pois,

“[...] eles oferecem, até, mas a gente não aceita, pois engata a cooperativa e o produtor com a empresa, que depois paga o que quer pelo leite, pelo menos até os produtores pagarem o que devem.” (Dirigente 12, 2009).



Nesse sentido, a ECT explica a situação entre os integrantes da rede, percebida também no cotidiano da atividade leiteira na região, com a alternância, a mescla ou a negociação mensal de fornecimento de leite para diferentes laticínios. Pelas características de um oligopsônio e das especificidades dos ativos, contextualizado em um ambiente transacional complexo, com incertezas, a teoria aponta que os custos de negociação e implementação dos contratos tornam-se altos para aqueles contratos de longo prazo, em que são explicitadas todas as obrigações sob quaisquer circunstâncias. Dado o grau de especificidade do ativo, os custos relativos de gestão definem a escolha entre troca contratual ou integração vertical. Quando a especificidade do ativo é forte, a integração vertical é mais indicada, se a especificidade dos ativos é fraca, a troca contratual é preferível, como de fato acontece no universo pesquisado, fazendo com que a governança das transações seja mais próxima à forma de mercado.

## 5 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Quanto ao objetivo principal deste trabalho, a definição de uma estrutura de governança para a rede, alguns fatos devem ser considerados, especialmente as expectativas dos membros no futuro da organização. Foi considerado na visão dos entrevistados, o **curto prazo**, imediatamente ou até dois anos, o **médio prazo**, contemplando ações entre três e quatro anos e o **longo prazo**, com horizonte acima de quatro anos.

A pesquisa realizada aponta, em **curto prazo**, no desejo das associadas, a atuação no fortalecimento das cooperativas, através do trabalho de conscientização dos produtores na manutenção da organização singular, na melhoria das condições de exploração leiteira nos estabelecimentos, desde o aumento de volume, até o aprimoramento da qualidade. Narra a necessidade premente de assistência técnica na bovinocultura leiteira e de outras áreas de estudo como organização social e gestão administrativa. A necessidade imediata de investimentos é nas unidades de produção familiares, com insumos para formação de pastagens e aquisição de alguns equipamentos, como resfriadores e ordenhadeiras.

Também é desejo nesse limite de tempo, a manutenção da comercialização da matéria-prima em sua cooperativa, com diferentes empresas da indústria de laticínios, pois entendem que nesse momento a vinculação da AGEL a uma única firma poderia ser de risco. A rede é considerada uma forma de articulação recente e precisam estreitar relações entre os membros para operar negócios em conjunto. O segundo fator considerado para a manutenção da venda para diferentes empresas, é a percepção do aumento do número de compradores e da competição pela matéria-prima entre firmas, podendo alternar a comercialização entre uma e outra, conforme valores ofertados.

A **médio prazo**, o desejo predominante, nas entrevistas, é a estruturação do sistema de coleta de leite, principalmente com a dotação de entrepostos de resfriamento e armazenamento de leite, com regularização no sistema de inspeção sanitária, preferencialmente federal. Essa operação da cadeia produtiva é

considerada como uma forma de consolidação das organizações associadas em rede, pois aumentaria a autonomia para negociação, agregaria valor à produção, geraria recursos para manutenção do sistema, além de dar forma material aos vínculos corporativos.

Em função da distância das organizações, acreditam os dirigentes e consultores que seriam necessários três entrepostos, especialmente distribuídos na região, sendo um ao norte, próximo a Tenente Portela, outro ao sul, próximo a Ijuí, e outro com localização intermediária aos anteriores.

A lógica de serem adequados às exigências do Serviço de Inspeção Federal (SIF), faz com que os investimentos necessários para a construção de cada plataforma de recebimento, resfriamento e armazenagem, sejam vultosos para a realidade financeira das associadas, devendo ocorrer de forma conjunta entre as organizações próximas, mas preservando a independência administrativa e econômica dos outros dois entrepostos.

A necessidade de agregação, de mais de que uma cooperativa ou associação, em torno de uma plataforma, passa também pela necessidade de um volume mínimo diário de leite processado. Segundo a pesquisa, pela experiência de outras unidades e levantamentos prévios realizados por dirigentes, seria imprescindível um volume próximo a 50 mil litros por dia, para tornar viável o empreendimento.

Por fim, a **longo prazo**, o anseio dos grupos pesquisados passa pelo avanço das experiências de processamento de matéria-prima existentes. Pretendem agroindustrializar um volume maior do que os 2,5% transformados no momento e, se possível, alcançar a totalidade da produção das unidades associadas.

Sob a forma que essa operação seria realizada, não há consenso: se feitos individualmente em pequenas unidades, gerando um produto manufaturado com características próprias e de alto valor agregado ou se novamente os investimentos seriam de forma conjunta entre grupos de associadas, com a incorporação de uma agroindústria em cada plataforma de resfriamento, com a mesma independência

administrativa e econômica do entreposto. A terceira hipótese seria um único laticínio para todas as organizações, sendo abastecido pelas unidades de resfriamento. Esse debate terá prosseguimento nos encontros periódicos e deverá ser ampliado, para amadurecimento das idéias e para a seleção da melhor, ou melhores formas. Todavia, a rede passaria a fornecer derivados lácteos para o mercado, incorporando operações da cadeia produtiva.

### 5.1 A escolha de uma estrutura de governança

Ao analisar as aspirações cronológicas dos integrantes da rede, pela lente da Economia dos Custos de Transação (ECT), pode-se, à priori, definir a matriz institucional reguladora das transações ideal para cada fase almejada.

Os aspectos fundamentais para a escolha, derivam da presença ou não de ativos específicos e da variância de resultados, advinda da recorrência ou não das transações. Sopesando esses atributos, é possível estabelecer a estrutura de governança ideal para cada tempo, ou seja, a que será mais eficiente na economia dos custos de transação, como esquematizado no quadro 6.

		Presença de ativos específicos		
		Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
Frequência	baixa	Governança do Mercado (contrato clássico)	Governança trilateral (contrato neoclássico)	Governança trilateral ou governança unificada
	alta	Governança do Mercado (contrato clássico)	Governança bilateral (contrato relacional)	Hierarquia ou Integração

#### Quadro 6 - Estrutura de governança eficiente conforme os atributos das transações

Fonte: Adaptado de Williamson (1985, p. 87).

Como o tipo de produto trabalhado pela rede tem características que impõe uma frequência alta, a escolha da forma eficiente de governança das transações vai ser distinguida pela maior ou menor presença de ativos específicos.

Para as diferentes fases dos planos da rede (curto, médio e longo prazo), há uma crescente geração de ativos específicos: na primeira, praticamente inexistem; tem um grau médio na segunda, com estruturação de plataformas de recebimento, resfriamento e armazenamento, seja pelos recursos financeiros empregados ou pela especialização de pessoal. A terceira fase é a de maior especificidade material e humana, advinda da escalada na cadeia produtiva do leite.

Realizando o cruzamento na matriz acima, a estrutura de governança ideal vai se dar pela interseção da última linha (frequência alta), com a coluna 1 (baixa) para as ações a curto prazo, com Governança do Mercado. A partir da estruturação dos entrepostos, a ideal se dará pela mesma linha e a coluna dois, com Governança Bilateral. Enfim, no longo prazo, a configuração mitigadora dos custos resultará do encontro da última linha e coluna, com a governança sob a forma de Hierarquia ou Integração.

#### 5.1.1 Estrutura de governança na forma de mercado

Retomando a definição proposta por Williamson (1985), tratada no segundo capítulo, de que a estrutura de governança via *mercado* pressupõe a não existência de uma relação de dependência entre vendedores e compradores, podendo cada um estabelecer transações livremente com novos parceiros comerciais, sem que haja perdas econômicas.

Para fazer valer essas condições, principalmente a parte final da assertiva, evitando prejuízos, como aqueles apontados nas entrevistas, deve-se buscar a forma, como operar no mercado, focando no objeto central da ECT, que é reduzir os custos e buscar a eficiência nessa participação. Mas como fazer isso?

A avaliação realizada mostrou que a rede deve realizar um trabalho, a fim de minimizar os pressupostos comportamentais do oportunismo e da racionalidade limitada, presentes fortemente na maioria dos pesquisados. Isso quer dizer que os riscos econômicos podem ser reduzidos pela própria ação da rede de cooperação, ou dito de outra forma, pela cooperação entre os integrantes da rede.

No Quadro 7, estão ilustrados alguns comportamentos que fazem com que os custos para realizar uma transação tenham considerável repercussão econômica, as ações que podem ser tomadas e os resultados esperados para aumentar a eficiência na inserção no mercado pelas associadas.

Situação encontrada	Pressuposto comportamental	Ação da rede de cooperação	Resultados esperados
Falta de informações aos vendedores sobre o preço do leite a ser praticado pelos compradores.	Racionalidade limitada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca mensal de informação sobre os preços recebidos pelas associadas</li> <li>• Compartilhar estratégias usadas na negociação com as firmas</li> <li>• Proposição do uso dos valores de referência, como os do Conseleite/RS como valor mínimo recebido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição da assimetria de informações</li> <li>• Recebimento de valor justo pela matéria-prima</li> <li>• Programação econômica da atividade leiteira</li> </ul>
Freteiros com comando lesivo sobre linhas	Oportunismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusão das melhores experiências de coletas do grupo</li> <li>• Proposição de formas de contratação e formalização das relações de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção das melhores formas</li> <li>• Eliminação de maus prestadores de serviço</li> <li>• Ausência de passivos trabalhistas</li> </ul>
Compradores que não cumprem o prometido	Oportunismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca de informações sobre as firmas</li> <li>• Proposição de formas de contratação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclusão de maus compradores</li> </ul>
Faltam informações sobre comportamento futuro de mercado	Racionalidade limitada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultorias com especialistas do próprio ambiente organizacional e atração de novos parceiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de subsídios para decisões sobre investimentos</li> </ul>
Desconfiança nas análises químicas do leite realizadas.	Oportunismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilização de sistema paralelo de testagem ou de auditoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia dos resultados</li> </ul>
Uso de substâncias proibidas no leite (antibióticos e água)	Oportunismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca de informação sobre procedimentos de controle</li> <li>• Padronização na exclusão de sócios ardilosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto inócuo</li> <li>• Redução de fraudes</li> </ul>
Dificuldade de acesso às informações técnicas por pequenos produtores de leite.	Racionalidade limitada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca de experiências</li> <li>• Viabilização conjunta de assistência, através de negociações com ambiente organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização da produção de acordo com cada característica.</li> </ul>
Diferenciação de preços de insumos conforme tamanho do produtor	Oportunismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociação para aquisição conjunta</li> <li>• Troca de informações sobre fornecedores confiáveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores resultados econômicos e sociais</li> </ul>

### **Quadro 7 - Pressupostos comportamentais e possíveis ações de minimização, em rede de cooperação**

Fonte: Elaboração própria a partir dos relatos dos dirigentes e consultores

A lista de comportamentos nocivos não se extingue nestes exemplos apresentados, contudo, servem para ilustrar que mesmo em uma estrutura de governança do mercado, é possível reduzir ainda mais os riscos. Pode-se exercitar, com outras atitudes, no que se refere ao comportamento dos agentes envolvidos, em uma lógica pragmática: para oportunismo, contratos e seleção; para racionalidade limitada, aumento da informação.

Deve ser ressaltado que esta governança refere-se à ação entre compradores e vendedores. Internamente ao grupo, deve ser assimilado que as relações devem ser formalizadas, a luz da legislação comercial, com contratação de prestadores de serviço e a trabalhista, com regularização de vínculos empregatícios. Também o convívio dentro de cada organização singular deve ser discutido para aprimoramentos, com atribuições definidas de membros, diretoria e conselho fiscal, focando na publicidade dos atos e na transparência nas negociações e no aumento de informações para todos associados.

#### 5.1.2 A estrutura de governança bilateral: a Gestão de Cadeia de Suprimentos

A segunda forma de governança é a forma híbrida entre as formas do mercado e forma de hierarquia ou integração. O fundamental para a indicação dessa opção, é o desejo, a médio prazo, de criação de aportes para a autonomia do resfriamento e armazenamento de leite, conforme dito pelos participantes da pesquisa, que remetem ao modelo teórico delineado por Williamson, com a geração de ativos específicos, como construção de postos de resfriamento, para um produto de alta recorrência.

A análise desses pressupostos e atributos recomenda a escolha da estrutura de governança das transações sob a forma bilateral. A proposição desse trabalho é que a partir do refinamento da questão comercial, com aumento de relações com a indústria e estabelecendo a seleção de parceiros, que tragam vantagens para as organizações e a firmas escolhidas, haja uma maior estabilidade nos negócios através da GCS.

A Cadeia de Suprimentos (CS) vem da observação de que cadeias totalmente integradas verticalmente são raras e que, em geral, várias empresas independentes operam na cadeia, desde a produção de insumos, da matéria-prima, da conversão em produtos intermediários ou acabados e na distribuição para os consumidores.

A GSC é um conjunto de abordagens usadas para integrar eficientemente todos os participantes, de forma que haja comprometimentos na produção em quantidades, qualidades, tempos e locais, para obter os produtos e serviços desejados, visando minimizar os custos do sistema. A busca dessa sintonia é favorável a todos, desde produtores até consumidores, pois prevê a circulação de informações nas duas direções e a divisão de resultados entre todos os agentes.

A implantação da gestão de uma cadeia de suprimentos é sugerida pelo seguinte protocolo:



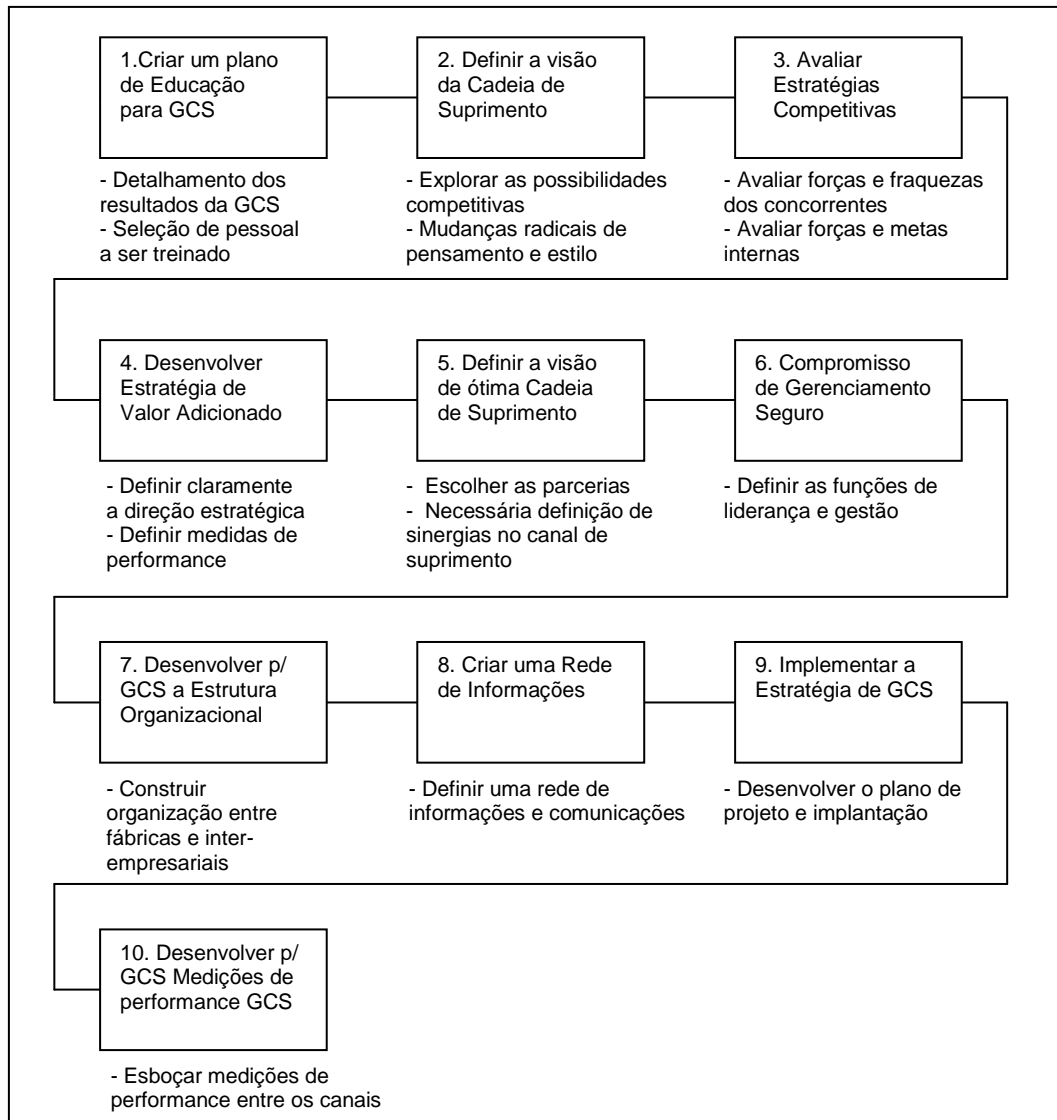


Figura 6 - Passos para o sucesso de implementação da Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS)

Fonte: ROSS (1997 apud BATALHA; SCRAMIM, 1999, p. 38).

Pode-se identificar no fluxograma (Figura 6) para implantação de uma GCS proposto por ROSS (1997 apud BATALHA; SCRAMIM, 1999), o estágio de evolução da discussão entre as organizações: estão na avaliação de ameaças e potencialidades e na definição de estratégias para a articulação (passo 3). Para a implementação da GCS não devem ser queimadas etapas, ou seja, devem ser cumpridos alguns passos anteriores, como sugeridos no protocolo apresentado.

Após esse acúmulo a rede, então, buscaria entre as firmas da indústria, o parceiro ideal, a jusante, para reciprocidade de ações.

O preço médio apurado nesse trabalho, alcançado pelas organizações associadas, para o leite *in natura* no mês de março de 2009, é idêntico ao valor médio sugerido pelo Conseleite/RS. A cotação vem ao encontro das encontradas pelo escritório regional da EMATER/RS nos últimos sete anos, que verificou o recebimento pelos participantes das organizações de um preço intermediário, entre o piso e o teto, pagos pela indústria.

Esse valor pode balizar o estabelecimento de negociações com a indústria na GCS. A negociação ideal, em termos de valores, seria composta por preço médio mais a divisão de recompensas, originadas dos esforços cooperativos e distribuídos a todos agentes da cadeia. Para o laticínio a ser integrado a jusante da Rede Dalacto, as vantagens passam pela atração de uma bacia leiteira organizada, que representa 1,5% do leite produzido no estado, que teria a infra-estrutura necessária para a coleta, resfriamento e armazenamento da matéria-prima, reduzindo as necessidades de investimento da empresa. Outro fator adicional de extrema importância: estabelecer laços de confiança com 2.816 famílias de pequenos agricultores, que querem permanecer no processo produtivo e que pretendem aprimorar-se, ainda mais, na atividade leiteira.

Na escolha de parceiros, outro sentido da “divisão de recompensas” e outros procedimentos interorganizacionais (de 1 a 10) listados no quadro 8, podem ser usados como norteadores para a escolha das parcerias na composição da cadeia. Exemplificando: como desenvolver relações de confiança com uma organização incompatível (5)? Como buscar a divisão de recompensas (9) com uma empresa que não pratique a transparência nos números ou balancetes ou que não tenha em sua filosofia a divisão de lucros?

<b>Metodologia utilizada para compor e analisar a Gestão da Cadeia de Suprimentos:</b>	
<b>Primeiro:</b>	Determinação da estrutura da cadeia de suprimentos: membros chave, membros suporte, estrutura horizontal, vertical e posição horizontal da empresa focal na cadeia.
<b>Segundo:</b>	<p>Verificar de como ocorre a gestão da cadeia de suprimentos em termos de procedimentos interorganizacionais.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação dos agentes e preferência nas transações futuras.</li> <li>2. Desenvolvimento de ações conjuntas que envolvam cooperação.</li> <li>3. Desenvolvimento de uma visão de longo prazo nas relações.</li> <li>4. Ações na cadeia seguem uma coordenação/ liderança.</li> <li>5. Compatibilidade entre as filosofias das organizações.</li> <li>6. Gestão conjunta de estoques.</li> <li>7. Preocupação com o monitoramento dos custos ao longo da cadeia.</li> <li>8. Informações fluem nos dois sentidos (a montante e a jusante).</li> <li>9. Divisão de recompensas.</li> <li>10. Adoção de tecnologias que aumentam a velocidade das transações.</li> </ol>
<b>Terceiro:</b>	<p>Verificar os mecanismos de coordenação adotados na cadeia.</p> <p>Caracterizar a estrutura de governança existente.</p>

### **Quadro 8 - Metodologia utilizada para composição e análise das cadeias de suprimentos**

Fonte: ARBAGE (2004, p. 40).

A GCS não se restringe à ligação da Rede Dalacto com uma firma a jusante da cadeia: poderá ser estendida a fornecedores de insumos e entre as organizações formadoras da rede

A GCS, entre as associadas, deveria começar a ser adotada antes do momento de realizar os investimentos nas plataformas de recebimento de leite. A criação desse ativo específico preverá direitos e obrigações: cada organização terá facilitada a coleta e armazenamento, mas terá o comprometimento de entregar um volume diário para viabilizar o negócio. A governança deverá ser, então, implementada com contratos a longo prazo, em que as partes assumem obrigações recíprocas, em que a saída espontânea ou a exclusão da associada ao entreposto, seja algo impossível, ou pelo menos a custo proibitivo, para garantia do sistema proposto.

O debate sugerido de busca de parceiro para processamento passa pela opção da rede em focar na comercialização de leite *in natura* resfriado e estocado

em um entreposto, ou seja, um produto intermediário e não acabado para o consumidor final. Entretanto, há outras possibilidades de seleção de parceiros na cadeia de suprimentos, dependendo dos objetivos da rede. Se a opção for a produção de derivados lácteos, pode-se, dentro dessa abordagem, escolher um prestador de serviços de processamento. Assim, o parceiro, através de contratos e de mecanismos de governança, terceirizaria a produção dos derivados escolhidos pela rede, como queijos, iogurtes ou leite pasteurizado, com a adoção da marca Dalacto.

A possibilidade de terceirização dos serviços de processamento deve ser atentamente examinada, pois, como referido no cenário leiteiro do estado (no quarto capítulo), há uma grande ampliação de plantas industriais, acima do crescimento da produção estadual, e há possibilidades de aproveitamento de ociosidade de alguns laticínios.

Com a opção pelo processamento da matéria-prima, a próxima etapa dentro da GCS seria a discussão sobre formas de atuação na distribuição e varejo dos produtos da marca Dalacto: se com logística própria ou com a eleição de parceiros para fazê-los, como, por exemplo, uma outra rede de cooperação, esta de pequenos supermercados.

### 5.1.3 A estrutura de governança na forma de hierarquia

A terceira forma de aumentar a eficiência na participação nos negócios é a estrutura de governança na forma de hierarquia ou integração uma ou todas as operações, desde a produção de insumos até o varejo. Assim, para ter controle sobre todas as etapas na indústria de laticínios, a firma deveria ter sob sua coordenação a produção de adubos, animais, equipamentos, embalagens, plantas industriais, distribuição e pontos de varejo. Como referido anteriormente, são raras as empresas a realizarem tamanho controle, figurando essa forma de governança, mais como uma forma idealizada, assim como no sentido inverso, é considerado irreal a concorrência perfeita.

Nessa parte do trabalho os termos hierarquia ou integração serão usados como a forma de governança que tende a integrar ou hierarquizar o maior número de operações na cadeia produtiva, especialmente aquelas imprescindíveis para garantir a permanência, com eficiência no mercado.

A adoção dessa matriz reguladora está condicionada, segundo Williamson (1985), à presença de ativos específicos, ou seja, aqueles investimentos que só podem ter o mesmo retorno, se continuarem a ser usados para os fins inicialmente programados. Nessa condição, enquadra-se a opção manifestada nas entrevistas, de, a longo prazo, a Rede Dalacto avançar nas operações de processamento do leite, comercializando não mais um produto *in natura* ou intermediário e sim um produto acabado.

Os recursos aplicados na construção de fábricas em cada plataforma de resfriamento, ou de uma única unidade, que interligaria os entrepostos, bem como os investimentos em pessoas para processamento e administração, devem ter a segurança da continuidade da atividade, obtida por uma coordenação própria. Os custos da transação, sob as outras formas de governança, podem trazer riscos capazes de inviabilizar o negócio.

A forma hierárquica de governança é a de maior capacidade de adaptação às mudanças do ambiente institucional, pois as decisões do que, como e quanto produzir, são determinadas internamente. As disputas ou diferenças também são resolvidas no seio da organização sem ter que recorrer à justiça, por exemplo.

No caso estudado, a rede se comportaria como uma firma, com uma estrutura hierárquica, com poder para tomar decisões rapidamente para garantir o objetivo inicialmente proposto e proteger o seu sistema de produção.

O objetivo dessa indicação é servir para enriquecer o debate que terá continuidade nos próximos anos, conforme descrito nos anseios, a longo prazo, das associadas. Com isso, além da forma de industrialização, a rede se deparará com outra escolha: a forma da governança, visando economizar os custos de participar no mercado.

Todavia, uma outra decisão pode ser antecipada para esse momento e que terá, em consonância com a ECT, reflexos sobre a efetividade da participação no mercado: a fixação de uma identidade para a Rede Dalacto e para os produtos lácteos dela advindos. Para tanto, os conceitos desenvolvidos dentro da MOI tem competência para efetuar-los.

Williamson (1985 apud FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997) reconhece que o campo de especialização que mais se aproxima da ECT é a MOI. Williamson conjectura que a MOI sugere uma exposição na busca do poder de mercado e a ECT foca na busca da eficiência. A MOI, além disso, apóia a hipótese de maximização de lucros. Para a sobrevivência de um empreendimento, essas duas teorias se aproximam justificando suas essências: minimização de custos na ECT e maximização de lucros na MOI.

Para Porter (1989), existem cinco forças competitivas que afetam a estrutura de uma indústria, já relatadas no referencial teórico no segundo capítulo. Esse trabalho irá se concentrar em uma delas: barreiras à entrada, e mais especificamente em uma das suas seis fontes: a diferenciação do produto, ou seja, o reconhecimento da marca e a lealdade por parte dos consumidores.

A diferenciação, no caso da AGEL, passa pela potencialização do que são consideradas idiosincrasias da rede, ou seja, em transformar as peculiaridades dos produtores envolvidos no processo em vantagens na competição: são agricultores familiares, ensejando a manutenção no meio rural e o consumo solidário<sup>11</sup>; tem mão-de-obra disponível e que pode ser aprimorada, proporcionando aumento na qualidade de produtos lácteos; produzem em unidades próximas, o que facilitaria a rastreabilidade da produção.

A distinção do produto também dependeria da vontade dos integrantes da rede por opções dentro dos sistemas produtivos, como: licenciamento ambiental da

---

<sup>11</sup> Consumo solidário é praticar o consumo como mediação do bem-viver. Requer o refinamento das sensibilidades de critérios avaliativos a partir dos quais selecionam-se os objetos, dentro das possibilidades de consumo que cada um tenha, que venham a contribuir, da melhor maneira, com a singularização de cada pessoa, com o bem estar social e com a preservação dos ecossistemas. (MANCE, 2000)

atividade; produção de leite a base de pastagens multiplicando as experiências firmadas dentro de associadas; segurança sanitária com boas práticas de produção; exploração da atividade e das propriedades nos princípios da agroecologia.

Sugere-se que seja feita pelas organizações participantes, a escolha do perfil desejado para ser associado à Rede Dalacto. Podendo ser realizado por um processo de escolha entre as alternativas viáveis, disponíveis, ou já implementadas por parte dos agricultores, como sistema produtivo, como exemplificado no roteiro da Figura 7.

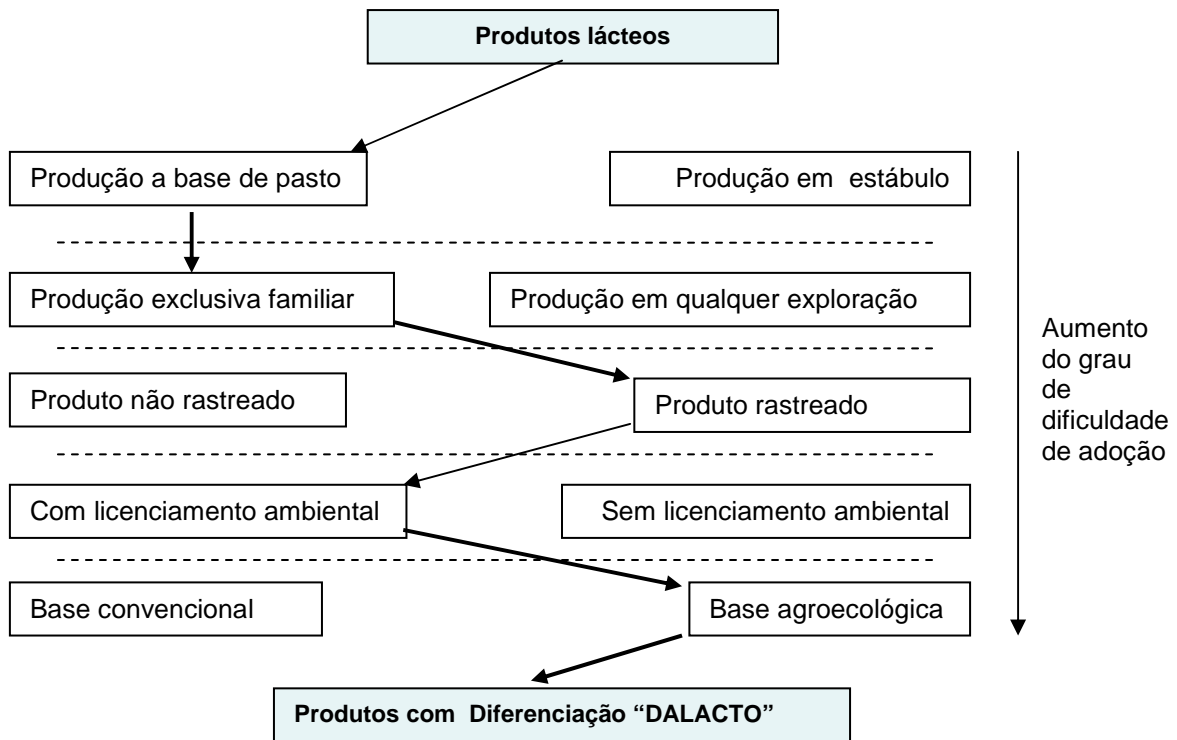


Figura 7 - Roteiro sugestão para adoção de um sistema produtivo, que auxilie na definição da identidade da AGEL e dos seus produtos lácteos

Fonte: Elaboração própria, 2009.

As escolhas devem ser concretizadas na ordem de facilidade de adesão pelos participantes. As mais simples, podem ser imediatas, as de maior complexidade, com uma data posterior. Em cada linha de escolha pode haver duas ou mais alternativas e após a escolha de uma delas é que se passa a linha seguinte. Posteriormente, caberia o controle da adoção por mecanismos específicos, dentro da governança hierárquica.

Dessa forma, por exemplo, se associaria à imagem da rede Dalacto, o produto lácteo de qualidade, rastreado<sup>12</sup>, com segurança sanitária, ambientalmente correto, socialmente justo, com base nos princípios da Agroecologia<sup>13</sup>. Com essa conduta se antecipariam exigências futuras de legislação e acompanhariam tendências de consumo mundial, consolidando-se no mercado por apresentar um produto com vantagem competitiva, conforme a MOI. Também se inclui a possibilidade de reduzir o custo de transação, conforme apregoa a ECT pela diminuição do custo de coleta de informações dos consumidores e a diminuição da seleção adversa nos derivados lácteos advindos da rede.

Para a Rede Dalacto, a possibilidade de diferenciação e a construção de uma **identidade** é algo muito importante, pois além da busca de uma vantagem competitiva, é importante definir o perfil das organizações com possibilidade de ingressar na AGEL, pois se trata de uma rede, que em sua filosofia, deve se expandir para além das 17 organizações associadas do momento.

---

<sup>12</sup> Rastreabilidade bovina é a identificação de um produto desde o campo até chegar ao consumidor. A EMATER/RS é certificadora cadastrada no Serviço de Rastreabilidade da Cadeia Produtiva de Bovinos e Bubalinos (SISBOV), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

<sup>13</sup> Agroecologia, definido de uma forma mais ampla, representa uma abordagem agrícola que incorpora cuidados especiais relativos ao meio ambiente, assim como problemas sociais, enfocando não somente a produção, mas também a sustentabilidade ecológica do sistema de produção (ALTIERI, 2002).



## CONCLUSÃO

Este trabalho se propôs a responder qual a estrutura de governança mais adequada para AGEL, tendo sempre em vista a redução dos custos de transação, tanto para os agricultores como para a indústria. Para tanto, ponderou sobre os reais desejos das pessoas envolvidas no futuro da organização para, depois, estabelecer a forma recomendada.

Através das entrevistas semi-estruturadas, representantes das organizações que fazem parte da rede, deixaram claro que esperam: a) em curto prazo, o fortalecimento das cooperativas; a conscientização dos produtores em associativismo; a busca por assistência na melhoria das condições de exploração leiteira nos estabelecimentos; o aumento de volume e qualidade do leite; a manutenção da comercialização de matéria-prima em grupo, com diferentes empresas da indústria de laticínios; b) a médio prazo, a estruturação do sistema de coleta de leite; incorporação de, pelo menos, três entrepostos de resfriamento e armazenamento de leite com SIF; c) a longo prazo, o avanço no processamento de matéria-prima, tendo como alternativas a forma individual, grupos por entreposto ou um único laticínio para toda rede.

Para cada uma dessas etapas almejadas, as recomendações da dissertação apontam estruturas de governança diferentes, descritas as seguir:

a) Curto prazo: a estrutura de governança na forma de mercado, podendo cada membro estabelecer transações livremente com novos parceiros comerciais, porém, formalizadas nos ditames de legislação específica. À rede cabe desenvolver ações para minimizar os pressupostos comportamentais do oportunismo e da racionalidade limitada dos agentes envolvidos.

b) Médio prazo: a estrutura de governança na forma híbrida, sendo adotada no momento em que serão utilizados os entrepostos de resfriamento. Sugere-se, nessa matriz, a adoção da GCS, para unir eficientemente todos os participantes, de forma que haja comprometimentos em se produzir as quantidades necessárias, com

a qualidade exigida, no tempo e local estabelecidos, visando à minimizar os custos do sistema.. Além das organizações formadoras da rede, essa abordagem pode ser estendida a montante e a jusante da cadeia, desde fornecedores de insumos a prestadores de serviços de processamento de derivados lácteos.

c) Longo prazo: a estrutura de governança na forma de hierarquia, tendo como condicionante a industrialização em maior escala. A rede se comportaria como uma firma, com uma estrutura hierárquica, com poder para tomar decisões rapidamente garantindo a execução dos objetivos propostos e a proteção do seu sistema de produção. Nessa etapa propôs-se a aplicação dos conceitos da MOI, na busca de estratégias competitivas, a fim de diferenciar o produto, fortalecer a marca e construir uma identidade para a rede Dalacto.

Quanto aos objetivos específicos, o estudo permitiu diversas averiguações a seguir reportadas:

Houve a ampliação do número de empresas da indústria nos últimos 20 anos. Eram duas e passaram a ser oito, para um grupo de 2.816 produtores, fato esse, considerado positivo pelos entrevistados. No entanto, a estrutura de mercado encontrada, permanece como oligopsônio, ou seja, há concorrência imperfeita do lado da demanda.

Em referência aos custos de transação, pela análise dos atributos (frequência, incerteza e especificidade de ativos), associados ao oportunismo e racionalidade limitada dos agentes, verificou-se que : a) existe alta recorrência dos produtos da rede; b) a incerteza primária não é considerada importante pelos pesquisados e a incerteza secundária é marcante nas relações entre cooperativas e a associação e as empresas da indústria; c) a incerteza conductista está presente nas relações entre todos agentes envolvidos na comercialização do leite; d) a especificidade dos ativos: locacional, temporal e dedicados à produção não são consideradas relevantes para a rede, pois esta dispõe da estrutura das propriedades dos associados e de uma regular logística de transportes; e) na criação de ativos específicos, percebe-se a aversão dos dirigentes e produtores por equipamentos em comodato ou financiamentos privados, por parte dos laticínios, por receio de

comportamento oportunista nas futuras comercializações de matéria-prima; f) a especificidade dos ativos é baixa, a troca contratual é rotineira, fazendo com que a governança das transações seja mais próxima a forma de mercado, g) as cooperativas e associações são consideradas proteções para agricultores e geradoras de custos às empresas que pagam mais caro para obter o leite de grupos.

As informações obtidas pela análise da cadeia produtiva, retratando as fragilidades dos responsáveis pela produção de matéria-prima, poderão servir para nutrir as entidades do ambiente organizacional, como as que fazem extensão rural e universidades, orientando-as no planejamento de atividades frente às propriedades dos associados, e na programação de cursos voltados para a formação de dirigentes e agricultores, em áreas ali demandadas.

Igualmente, a intenção de propor o aprofundamento no conhecimento de abordagens como Cadeia Produtiva, GCS, MOI, ECT, NEI já serviu de subsídio à agenda de trabalho das entidades do ambiente organizacional, principalmente dos agentes de extensão rural da EMATER/RS da região de Ijuí.

Nessa dissertação há uma série de conhecimentos que, ao contrário do que se poderia pensar, podem servir tanto aos propósitos de grandes corporações, como também aos anseios dos agricultores familiares de manter suas propriedades rurais, minimizar os riscos de seus investimentos, diminuir as incertezas do mercado e lutar pela sobrevivência de seus empreendimentos a partir das abordagens utilizadas no trabalho.

Como recomendação de estudo, o trabalho propõe a investigação das possíveis estruturas de governança das empresas da indústria, conforme ilustrado no Quadro 3, a partir da constatação de que os perfis de investimentos previstos ou já efetuados na mesorregião noroeste rio-grandense destinam-se à produção de leite em pó. O rendimento industrial é aproximadamente de 10,42 litros de leite *in natura* para produzir 1 kg de leite em pó integral, cuja cotação no mercado internacional é de aproximadamente 2 mil dólares a tonelada, significando um preço de US\$ 0,19 por litro de leite fluído. O preço final desse derivado, portanto, sem contar os custos industriais, aponta preços preocupantes a serem pagos para os

produtores, abaixo dos valores atuais US\$ 0,24 recebidos em março 2009 (Dólar Comercial venda 31/03/2009 R\$ 2,3152–Banco Central do Brasil), ou a insolvência das iniciativas.

Enfim, há razões para exaltar a experiência das cooperativas e a associação que compõem a AGEL, seja pela constatação de que a articulação de produtores garantiu uma renda extra, em comparação com seus pares não articulados, ou pela possibilidade de discussão setorial aberta pela reunião da base social da cadeia produtiva. No futuro, a associação de organizações singulares em rede, poderá oferecer condições para a superação das fragilidades dos envolvidos e transformar-se em uma alternativa, para minimizar os custos de transação, na indústria do leite.

## REFERÊNCIAS

AGRICULTURA. Disponível em: <[www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br)>. Acesso em: 20 abr. 2009.

ALTIERI, Miguel. **Agroecologia**: bases científicas para uma agricultura sustentável. Guaíba: Agropecuária, 2002.

ARBAGE, A.P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos**: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL. **CPI do preço do leite, Relatório Final**. 2002. Disponível em: <[www.al.rs.gov.br/download/CPI\\_Leite/rel-cpi\\_leite.pdf](http://www.al.rs.gov.br/download/CPI_Leite/rel-cpi_leite.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2009.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. Antecedentes. In: FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. A teoria de organização industrial e a economia dos custos de transação: linhas gerais do referencial analítico. In: FARINA, M. M., AZEVEDO, P. F.; SAES, M.S.S. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997a.

\_\_\_\_\_. Economia dos custos de transação. In: FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. A teoria de organização industrial e a economia dos custos de transação: linhas gerais do referencial analítico. In: FARINA, M. M., AZEVEDO, P. F.; SAES, M.S.S. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997b.

\_\_\_\_\_. Níveis analíticos. In: FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. A teoria de organização industrial e a economia dos custos de transação: linhas gerais do referencial analítico. In: FARINA, M. M., AZEVEDO, P. F.; SAES, M.S.S. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997c.

AZEVEDO, P.F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

BATALHA, M.O. (Coord.) **Gestão agroindustrial**: GEPAL: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BREITEMBACH, Raquel. **Estruturas de mercado de fatores e governança na cadeia produtiva do leite**: um estudo de caso do município de Ajuricaba-RS. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

CNA, Confederação Nacional da Agricultura Disponível em: <[www.cna.org.br/site/down\\_anexo.php?q=E22\\_20364VBP.pdf](http://www.cna.org.br/site/down_anexo.php?q=E22_20364VBP.pdf)>. Acesso em: 02 jul. 2009.

CONSELEITE/RS. Conselho Estadual do Leite do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.conseleite.rs.gov.br/index.php>>. Acesso em: 04 maio. 2009.

BATALHA, M.O.; SCRAMIM, F.C.L. **Supply chain management em cadeias agroindustriais**: discussões acerca das aplicações no Setor Lácteo Brasileiro. II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.

DAVIS, J.H.; GOLDBERG, R.A. **A concept of agribusiness**. Division of research. graduate school of business administration. Boston: Harvard University, 1957.

EMATER. Rio Grande do Sul/ASCAR. **Relatório de atividades da EMATER/RS-ASCAR**: 2006. Porto Alegre, 2007. 102 p.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. A teoria de organização industrial e a economia dos custos de transação: linhas gerais do referencial analítico. In: FARINA, M. M., AZEVEDO, P. F.; SAES, M.S.S. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FARINA, M. M., AZEVEDO, P. F.; SAES, M.S.S. **Competitividade: Mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2003, 2005, 2006. Pesquisas de informações Básicas Municipais. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/default.shtm>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

MANCINI, Euclides André. **A revolução das redes**. Petrópolis: Vozes, 2000.

MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Economia: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PLANO de Ação da Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos, 2009.

PAA – Programa de Aquisição de Alimentos.. Disponível em: <[www.mds.gov.br/programas/...alimentar.../programa-de-aquisicao-de-alimentos-paa](http://www.mds.gov.br/programas/...alimentar.../programa-de-aquisicao-de-alimentos-paa)>. Acesso em: 20 mar. 2009.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva – técnica para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REGULAMENTO DA INSPEÇÃO INDUSTRIAL E SANITÁRIA DE PRODUTOS DE ORIGEM ANIMAL – RIISPOA, MAPA. Disponível em: <[extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/.../VisualizarAnexo?id](http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/.../VisualizarAnexo?id)>.. Acesso em: 21 jun. 2009.

RIBEIRO, Kárem Cristina de Sousa. **Modelos de administração financeira do caixa sob a ótica da economia dos custos de transação**. São Paulo: USP/FEA, 2001. 175p.

\_\_\_\_\_. A economia dos custos de transação na gestão econômica-financeira do caixa das organizações. In: **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

RIISPOA - Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal. Disponível em: [www/http//extranet.agricultura.gov.br/sislegisconsulta/.../VisualizarAnexo?id](http://www/http//extranet.agricultura.gov.br/sislegisconsulta/.../VisualizarAnexo?id). Acesso em: 21 jun. 2009.

SANTI, Alexandre de. Leite disputado. Nestlé ganha força no RS. **Zero Hora**, Porto Alegre, 18 jul. 2009. Economia, p. 20.

SINDILAT /RS. Sindicato das Indústrias de Laticínios do Rio Grande do Sul. Disponível em [www.sindilat.com.br](http://www.sindilat.com.br)

WILLIAMSON, O.E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1985.

WOITCHUNAS, Lucinéia Filipim. Documento não publicado, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZILBERSZTAJN, D. **Conceitos gerais, evolução e apresentação dos sistemas agroindustriais**. In: ZILBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.) Economia e negócios agroalimentares. São Paulo, Pioneira, 2000

## ENTREVISTAS

Consultor 1. Rede Dalacto: depoimento [maio 2009]. Entrevistador: Neimar Damian Peroni. Ijuí: 2009.. Entrevista concedida a Dissertação “Redes de Cooperação versus Custos de Transação: um estudo de caso da Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos (AGEL) na mesorregião noroeste do Rio Grande do Sul”.

Dirigentes 4, 6, 7, 8, 9, 12, 13. Rede Dalacto: depoimento [abr. 2009]. Entrevistador: Neimar Damian Peroni. Ijuí: 2009. Entrevista concedida a Dissertação “Redes de Cooperação versus Custos de Transação: um estudo de caso da Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos (AGEL) na mesorregião noroeste do Rio Grande do Sul”.

Dirigentes 5, 10, 11. Rede Dalacto: depoimento [abr. 2009]. Entrevistador: Neimar Damian Peroni. Ijuí: 2009. Entrevista concedida a Dissertação “Redes de Cooperação versus Custos de Transação: um estudo de caso da Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos (AGEL) na mesorregião noroeste do Rio Grande do Sul”.





# ANEXOS

## ANEXO A

### 1) IDENTIFICAÇÃO:

Nome completo da Organização

Endereço

Data da criação:

Nome do entrevistado:

Escolaridade/Formação

fone

### 2) ORGANIZAÇÃO:

2.1 Tipo de organização: ( ) cooperativa ( ) associação

Nº. de sócios cadastrados

Nº. de sócios atuantes (estimado):

N.ºde produtores não sócios que comercializam leite pela Organização

Municípios em que recolhe o leite

2.2 Possui: ( ) estatuto ( ) regimento interno ( ) contrato de convenção de condomínio ( ) não possui os documentos anteriores, apenas acerto verbal entre os associados ( ) outra forma de organização.

2.3 Porque foi criada a organização (história e objetivos)?

2.4 Que problemas enfrentavam antes da criação da organização:

2.5 Com a organização esses problemas foram resolvidos?

2.6 Surgiram problemas com a criação da organização? Quais?

2.7 Problemas como a exclusão/inclusão de sócios, penalidades, multas, diferenças de preços são resolvidos com o uso dos documentos da associação (estatuto, regimento, contrato)? São freqüentes esses problemas?

2.8 Realizaram cursos de formação ou treinamentos? Que tipo de cursos?

2.9 Qual seria o futuro ideal para a organização na atividade leiteira? ( Especializar na produção de leite, integrar a uma empresa já existente, industrializar, avançar para organizar outras atividades, etc. curto médio longo prazo – até 2 anos, de 2 a 4, mais de 4 anos).

### 3 CENÁRIO REGIONAL

3.1 Houve alterações no cenário leiteiro regional nos últimos anos ( expansão ou diminuição de empresas compradoras, aumento ou diminuição do numero de produtores, aumento ou diminuição de concorrência, etc.).

3.2 Há mudança no comportamento das empresas compradoras nos últimos anos?

3.3 As mudanças foram favoráveis ou desfavoráveis a Organização? Por quê?

### 4 PRODUÇÃO

4.1 Coleta em litros (mês)

Litros/mês	Associados	Não Associados
Litros		
N.ºde produtores		
Preço por litro		

4.2 Quais os critérios adotados pela organização para o pagamento do leite?

4.3 Se houver, qual o motivo da diferença de preços pagos aos associados e aos não associados?

4.4 Quais mecanismos são usados pela organização para garantir a frequência, a regularidade, a quantidade e a qualidade do leite entregues? Existem contratos formais ou informais?

4.5 Há diferenciação pela qualidade? Ou tipo de processo de resfriamento?

4.6 Há assistência técnica aos produtores? Quem dá a assistência técnica?

4.7 Qual objetivo dessa assistência?

4.8 Existe algum tipo de apoio financeiro aos produtores por parte da organização? Que visa esse apoio?

4.9 O produtor está satisfeito com as políticas da organização?

## 5. ESTRUTURA FÍSICA:

Empregados.....quantidade.....Regularizados.....

Escritório ( ) próprio ( ) cedido ( ) alugado ( ) não possui

Posto de coleta e resfriamento ( ) próprio ( ) terceirizado ( ) não possui

Capacidade instalada de resfriamento e armazenamento: ..... litros/dia.

Capacidade usada de resfriamento e armazenamento: .....

## 6 SISTEMAS DE COLETA:

( ) Próprio ( ) terceirizado

6.1 Quais as vantagens e desvantagens de realizar a coleta com um ou outro modo?

Quanto ao frete terceirizado:

6.2 Os freteiros são associados da Cooperativa? ( ) sim ( ) não

6.3 Possuem contrato formal?

6.4 Como tem sido historicamente essa relação?

6.5 Há conflitos com freteiros terceirizados? Quais. Por que razões ocorrem? Como são resolvidos?

6.6 Quanto é pago de frete por litro:.....

## 7) DESTINO DA PRODUÇÃO (%)

7.1 Qual o critério usado para definir a venda do leite? Como é escolhido o parceiro comercial? (como buscam informações a respeito de mercado e dos parceiros) Quanto tempo permanece com o mesmo? Com que frequência é realizada a negociação para venda?

Destino: Laticínios..... %	Preço última venda R\$...../l.
Intermediários..... %	Preço última venda R\$ ...../l

7.2 Quais laticínios/intermediários?

7.3 Quais as vantagens de vender diretamente para o laticínio ou para intermediários?

7.4 Há contrato formal de fornecimento?

7.5 Como tem sido historicamente essa relação de venda?

7.6 Há conflitos com os laticínios/ intermediários? Quais? Ocorrem antes, durante ou depois da venda? Por que razões ocorrem? Como são resolvidos?

7.7 A organização já perdeu recursos econômicos nesses conflitos? Quanto.

7.8 As relações da organização com os laticínios/ intermediários são apenas comerciais?

7.10 Há alguma ação visando estabelecer um padrão de relacionamento a longo prazo? Por parte de quem?

7.11 Há alguma estratégia adotada em conjunto organização/ laticínio/intermediário para estabelecer uma relação de confiança?

7.12 Há troca de informações com os laticínios/ intermediários?

7.13 Que tipo de informação é compartilhado?

7.14 Há alguma política específica de apoio (recursos, pessoal, material, equipamentos) por parte do laticínio/ intermediário a organização?

## 8 QUANTO A INDUSTRIALIZAÇÃO

Industrializado %

8.1 Unidade de processamento; ( ) próprio ( ) alugado ( ) cedido ( ) terceirizado.

8.2 Há contratos de aluguel, cessão, terceirização? Quando vencem esses contratos?

8.3 Inspeção sanitária ( ) MUNICIPAL ( ) ESTADUAL ( ) FEDERAL ( ) SEM INSPEÇÃO

Produtos fabricados	Produção média /mês(kg/litros)

Destino do produto industrializado:

8.4 Qual o critério usado para definir a venda do produto industrializado? .

8.5 Como é escolhido o parceiro comercial ( como obtêm informações)?

8.6 Destino do produto industrializado (% )

Supermercado..... %

Atacadista/distribuidor..... %

Mercado Institucional ( prefeitura, merenda)..... %

Direto ao consumidor..... %

Outros (especificar)..... %

8.7 Há contrato formal de fornecimento ( quantidade, freqüência, regularidade, qualidade).

8.8 Como tem sido historicamente essa relação de venda?

8.9 Há conflitos? Quais?Ocorrem antes, durante ou depois da venda?Por que razoes ocorrem? Como são resolvidos?

8.10 As relações da organização com os parceiros são apenas comerciais.

8.11Há alguma ação visando estabelecer um padrão de relacionamento a longo prazo?Por parte de quem?

8.12 Há alguma estratégia adotada em conjunto organização/ parceiro comercial para estabelecer uma relação de confiança?

8.13 Há troca de informações com os parceiros comerciais?

8.14 Que tipo de informação é compartilhado?

8.15 Há alguma política específica de apoio por parte parceiro à organização ou vice-versa?

8.16 Há intenção em aumentar a produção de produtos industrializados

## 9 INSUMOS

9.1 Como a organização compra insumos/ equipamentos para seu funcionamento?

9.2 Costumam comprar insumos/ equipamentos para os associados em conjunto?

9.3 Há conflitos com fornecedores? Quais? Ocorrem antes, durante ou depois da venda? Por que razoes ocorrem? Como são resolvidos?

9.4 A organização já perdeu recursos econômicos nesses conflitos? Quanto?

## 10 AGEL

10.1 O que levou a Organização a se unir com outros empreendimentos formando uma Rede?

10.2 Quais os problemas da sua organização que poderão ser resolvidos com a rede?

10.3 Que ações esperam que a nova organização realize?

10.4 Que vantagens esperam obter com a Rede?

10.5 Que desvantagens pensam que terá com a Rede?

10.6 Qual seria o futuro ideal para a Rede na atividade leiteira (Especializar na produção de leite, integrar a uma empresa já existente, industrializar toda produção, avançar para

organizar outras atividades, etc. – curto médio longo prazo – até 2 anos, de 2 a 4, mais de 4 anos)

**ANEXO B**  
**FOTOS QUE REPRESENTAM ETAPAS DA PESQUISA**



Figura 1 - Entrevista com o Presidente da Rede  
Fonte: Peroni, 2009



Figura 2 -Cooperfamiliar de Tenente Portela  
Fonte: Peroni, 2009





Figura 3 - Cooperlatte de Pejuçara  
Fonte: Peroni, 2009



Figura 4 - Copeq de Panambi  
Fonte: Peroni, 2009



Figura 5 - Reunião da Rede de Cooperação em Tenente Portela  
Fonte: Peroni, 2009



Figura 6 - Posto de Recebimento que cooperativas da rede pretendem encampar a médio prazo  
Fonte: Peroni, 2009



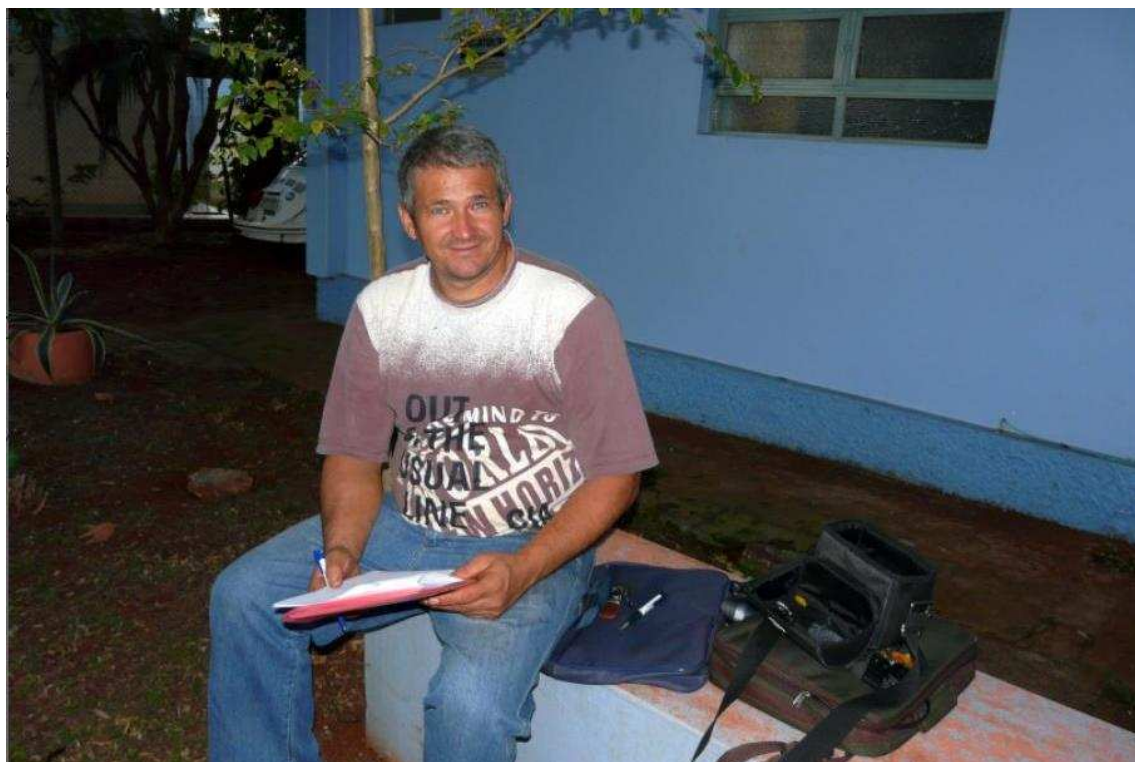


Figura 7 - Entrevista com o Presidente da Aderca de Catuípe  
Fonte: Peroni, 2009



Figura 8 - Coopercorá de Ihacora  
Fonte: Peroni, 2009