

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

Adriano Roque De Gasperin

**COMPETITIVIDADE DA AGRICULTURA FAMILIAR NA REGIÃO
CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL: UM ESTUDO DE CASO
UTILIZANDO A MATRIZ SWOT**

Santa Maria, RS
2017

Adriano Roque De Gasperin

COMPETITIVIDADE DA AGRICULTURA FAMILIAR NA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL: UM ESTUDO DE CASO UTILIZANDO A MATRIZ SWOT

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**.

Alessandro Porporatti Arbage

Santa Maria, RS
2017

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Gasperin, Adriano Roque De
Competitividade da agricultura familiar na região central do Rio Grande do Sul: um estudo de caso utilizando a matriz SWOT / Adriano Roque De Gasperin.- 2017.
119 p.; 30 cm

Orientador: Alessandro Porporatti Arbage
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Rurais, Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, RS, 2017

1. Agricultura Familiar 2. Agronegócio 3. Análise do Ambiente I. Arbage, Alessandro Porporatti II. Título.

© 2017

Todos os direitos autorais reservados a Adriano Roque De Gasperin. A reprodução de parte ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: adrianogasperin@gmail.com

Adriano Roque De Gasperin

COMPETITIVIDADE DA AGRICULTURA FAMILIAR NA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL: UM ESTUDO DE CASO UTILIZANDO A MATRIZ SWOT

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**.

Aprovado em 14 de agosto de 2017:



Alessandro Porporatti Arbage Dr., (UFSM)
(Presidente/Orientador)



Vicente Celestino Pires Silveira Ph.D., (UFSM)



Mauro Barcellos Sopena Dr., (UNIPAMPA)

Santa Maria, RS
2017

AGRADECIMENTOS

Inicialmente quero agradecer ao meu amigo Calazans, o qual, desde o ensino médio, sempre me incentivou a fazer um curso superior. Agradeço a minha família (Carlos, Deonides, Ivan e Catiane), onde foram forjados meus valores e princípios, e em todo o tempo tive o amparo que precisei. Sou grato à Universidade Federal de Santa Maria pela acolhida e por oportunizar minha formação acadêmica. Sou muito grato aos professores da Universidade Federal de Santa Maria pelos ensinamentos, reflexões e inquietações, em especial, ao meu Orientador, Professor Alessandro Porporatti Arbage pelas sugestões e recomendações acuradas, as quais permitiram a conclusão desta etapa da vida acadêmica, tão importante para mim. Nesta instituição, também gratifico todos os colegas que tive contato e que me ajudaram nessa caminhada, aos amigos que fiz e que tive o prazer de conviver, um abraço especial ao amigo Franciel. Meus agradecimentos aos agricultores que participaram desta pesquisa e também aos colegas da Emater/RS. Por fim, agradeço pelas condições físicas, mentais e cognitivas que não me deixaram desistir desta empreitada.

RESUMO

COMPETITIVIDADE DA AGRICULTURA FAMILIAR NA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL: UM ESTUDO DE CASO UTILIZANDO A MATRIZ SWOT

AUTOR: Adriano Roque De Gasperin

ORIENTADOR: Alessandro Porporatti Arbage

A presente dissertação busca analisar os custos de transação e os recursos estratégicos em propriedades rurais familiares, com o intuito de identificar aspectos positivos e negativos, os quais tem impacto de ordem competitiva para o agricultor. Dessa forma, o trabalho objetiva avaliar o ambiente externo e interno, referente ao agricultor, em cinco atividades produtivas no município de Candelária, RS (fumo, leite, arroz, soja e milho). Para o estudo do ambiente externo, foram utilizadas as abordagens teóricas da Economia dos Custos de Transação. Para análise do ambiente interno, foi utilizada a base teórica da Visão Baseada em Recursos. No ambiente externo, a questão que norteou a pesquisa relacionou-se aos custos de transação, aos mecanismos de coordenação e às formas de governança, e seus impactos de ordem competitiva entre as atividades produtivas e entre os tipos de natureza jurídica das empresas compradoras de matéria-prima. O problema de pesquisa, relacionado ao ambiente interno, corresponde à identificação de recursos estratégicos e suas implicações competitivas nas atividades produtivas. A fim de operacionalizar e qualificar os elementos do ambiente externo e interno, utilizou-se o método SWOT, com uma abordagem qualitativa. Em linhas gerais, os resultados demonstram que a atividade produtiva do milho possui menor interferência das fontes de custos de transação e dos mecanismos de coordenação em comparação às outras atividades produtivas estudadas. No entanto, a governança via mercado é uma ameaça para o produtor de milho, Já nas outras atividades, a governança híbrida é identificada como positiva para o agricultor. Todas atividades produtivas estudadas apresentam ativos específicos, sendo que nas atividades produtivas do fumo e do leite estão em maior número. Os ativos específicos implicam em aumento nos custos de transação, no entanto, a especificidade de marca (fumo) e a especificidade de tempo (arroz e milho) podem ser oportunidades, dependendo da condição do agricultor. Quanto à natureza jurídica, as cooperativas minimizam as incertezas referente ao agricultor e oferecem mecanismos de coordenação com mais oportunidades e menos ameaças, por conseguinte, propiciam um ambiente com mais vantagens competitivas, frente aos outros tipos empresariais. Quanto ao ambiente interno, alguns recursos estratégicos podem reduzir os custos de transação, ou seja, na atividade produtiva do arroz, o recurso – secagem e armazenagem – pode atenuar a ameaça proveniente do comportamento oportunista dos clientes. Todavia, nas atividades do arroz e do milho, recursos que geram vantagens competitivas (secagem e armazenagem) podem propiciar o aproveitamento de oportunidades oriundas dos custos de transação (especificidade de tempo). Além disso, para a soja, o recurso - tecnologia utilizada - minimiza as ameaças provenientes da especificidade de ativos (especificidade de tempo e física). Nesse sentido, recursos estratégicos podem ser um instrumento visando a redução de custos de transação por parte do agricultor.

Palavras-chave: Agricultura Familiar. Agronegócio. Análise do Ambiente.

ABSTRACT

COMPETITIVENESS OF FAMILY AGRICULTURE IN THE CENTRAL REGION OF RIO GRANDE DO SUL: A CASE STUDY USING THE SWOT MATRIX

AUTHOR: Adriano Roque De Gasperin
ADVISOR: Alessandro Porporatti Arbage

The present dissertation aims to analyze the transaction costs and the strategic resources in family farms, in order to identify positive and negative aspects, which have a competitive impact for the farmer. Thus, the objective of this work is to evaluate the external and internal environment, referring to the farmer, in five productive activities in the municipality of Candelária, RS (tobacco, milk, rice, soy and corn). For the study of the external environment, the study used the theoretical approaches of the Transaction Cost Economics and theoretical basis of Resource Based View to analyze internal environment. In the external environment, the research question was related to transaction costs, coordination mechanisms and forms of governance, and their competitive impacts between productive activities and types of judicial nature of the buyers feedstock. The research problem related to the internal environment corresponded to identify the strategic resources and their competitive implications in productive activities. In order to operationalize and qualify the elements of external and internal environment the research considered the logic of SWOT analysis. Generally, the results show that maize productive activity has less interference from sources of transaction costs and coordination mechanisms compared to other productive activities studied. However, market governance is a threat to the maize producer. In other activities, hybrid governance is identified as positive for the farmer. All productive activities studied have assets specific, and in the productive activities of tobacco and milk are in greater numbers. Assets specific imply an increase in transaction costs, however, brand specificity (tobacco) and time specificity (rice and maize) may be opportunities, depending on the condition of the farmer. As to the judicial nature, cooperatives minimize uncertainties regarding the farmer and offer coordination mechanisms with more opportunities and fewer threats, thus providing an environment with more competitive advantages over other types of business. As for the internal environment, some strategic resources can reduce transaction costs, in rice production, resource - drying and storage - can alleviate the threat from opportunistic behavior of customers. However, in rice and maize activities, resources that generate competitive advantages (drying and storage) can allow the use of opportunities arising from transaction costs (time specificity). Additionally, for soy, the resource - technology used - minimizes the threats generate from the assets specificity (time and physical specificity). Thereby, strategic resources can be an instrument to reduce transaction costs by the farmer.

Key-words: Family farming. Agribusiness. Environmental Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Avaliação de recursos estratégicos.....	34
Figura 2 – Campo de estudo segundo o ambiente geral, o ambiente de tarefa e o ambiente interno de uma organização.	37
Figura 3 – Esquema de análise da pesquisa.....	39
Figura 4 – Segmento da estrutura da cadeia produtiva do fumo.	45
Figura 5 – Segmento da estrutura da cadeia produtiva do leite cru.....	60
Figura 6 – Segmento da estrutura da cadeia produtiva do arroz em casca.....	73
Figura 7 – Segmento da estrutura da cadeia produtiva da soja grão.	84
Figura 8 – Estrutura da cadeia produtiva do milho grão.	94
Figura 9 – Tipos de recursos estratégicos (fatores de produção, atividades de suporte e atividades primárias) nas atividades produtivas.	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Governança, mecanismos de coordenação e estrutura de mercado entre o agricultor e a indústria fumageira.	49
Quadro 2 – Fontes de custos de transação x oportunidades e ameaças.	53
Quadro 3 – Resumo da análise VRIO dos casos avaliados.	56
Quadro 4 – Governança, mecanismos de coordenação e estrutura de mercado entre o bovinocultor de leite e o laticínio.	63
Quadro 5 – Fontes de custos de transação x oportunidades e ameaças.	67
Quadro 6 – Resumo da análise VRIO dos casos avaliados.	70
Quadro 7 – Governança, mecanismos de coordenação e estrutura de mercado entre o orizicultor e seus clientes.	75
Quadro 8 – Fontes de custos de transação x oportunidades e ameaças.	78
Quadro 9 – Resumo da análise VRIO dos casos avaliados.	80
Quadro 10 – Governança, mecanismos de coordenação e estrutura de mercado entre o produtor primário de soja grão e seus clientes.	86
Quadro 11 – Fontes de custos de transação x oportunidades e ameaças.	88
Quadro 12 – Resumo da análise VRIO dos casos avaliados.	90
Quadro 13 – Governança, mecanismos de coordenação e estrutura de mercado entre o produtor primário de milho grão e seus clientes.	95
Quadro 14 – Fontes de custos de transação x oportunidades e ameaças.	96
Quadro 15 – Resumo da análise VRIO dos casos avaliados.	98
Quadro 16 – Estrutura de mercado, governança e mecanismos de coordenação das atividades produtivas estudadas.	102
Quadro 17 – Fontes de custo de transação das atividades produtivas estudadas.	103
Quadro 18 – Incertezas nas cadeias produtivas estudadas.	104
Quadro 19 – Recursos estratégicos encontrados nas atividades produtivas estudadas.	106
Quadro 20 – Relação entre recursos estratégicos e custos de transação (Matriz SWOT).	108

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.2	OBJETIVOS	22
1.2.1	Objetivo geral	22
1.2.2	Objetivos específicos	22
2	DESENVOLVIMENTO DO TEMA	23
2.2	NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL	23
2.2.1	Frequência	25
2.2.2	Oportunismo	25
2.2.3	Racionalidade limitada	26
2.2.4	Incertezas	27
2.2.5	Governança	27
2.2.6	Mecanismos de coordenação	28
2.2.7	O mercado	29
2.3	RECURSOS ESTRATÉGICOS	30
3	METODOLOGIA	35
3.1	FERRAMENTA PARA ANÁLISE DE AMBIENTE: SWOT	35
3.1	ESQUEMA DE ANÁLISE DA PESQUISA	38
3.2	DESCRIÇÃO DO MÉTODO	40
3.3	DEFINIÇÃO DO CAMPO DE ATUAÇÃO E INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS	40
4	RESULTADOS DA PESQUISA	43
4.1	A ATIVIDADE PRODUTIVA DO FUMO	43
4.1.1	Recorte da estrutura da cadeia produtiva	43
4.1.2	Estrutura de mercado, governança e mecanismos de coordenação	45
4.1.3	As fontes de custos de transação e suas implicações	49
4.1.4	Análise do ambiente interno: VRIO	54
4.1.5	Síntese do ambiente externo e interno, e suas consequências de ordem competitiva	56
4.2	BOVINOCULTURA DE LEITE	58
4.2.1	Recorte da estrutura da cadeia produtiva	59
4.2.2	Estrutura de mercado, governança e mecanismos de coordenação	60
4.2.3	As fontes de custos de transação e suas implicações	63
4.2.4	Análise do ambiente interno: VRIO	68
4.2.5	Síntese do ambiente externo e interno, e suas consequências de ordem competitiva	70
4.3	ARROZ IRRIGADO	72
4.3.1	Recorte da estrutura da cadeia produtiva	72
4.3.2	Estrutura de mercado, governança e mecanismos de coordenação	73
4.3.3	As fontes de custos de transação e suas implicações	76
4.3.4	Análise do ambiente interno: VRIO	79
4.3.5	Síntese do ambiente externo e interno, e suas consequências de ordem competitiva	81
4.4	SOJA GRÃO	82
4.4.1	Recorte da estrutura da cadeia produtiva	83

4.4.2	Estrutura de mercado, governança e mecanismos de coordenação	84
4.4.3	As fontes de custos de transação e suas implicações	86
4.4.4	Análise do ambiente interno: VRIO	89
4.4.5	Síntese do ambiente externo e interno, e suas consequências de ordem competitiva	90
4.5	MILHO GRÃO	92
4.5.1	Estrutura da cadeia produtiva	92
4.5.2	Estrutura de mercado, governança e mecanismos de coordenação	94
4.5.3	As fontes de custos de transação e suas implicações	95
4.5.4	Análise do ambiente interno: VRIO	97
4.5.5	Síntese do ambiente externo e interno, e suas consequências de ordem competitiva	98
5	AVALIAÇÃO CONJUNTA DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS	101
5.1	AMBIENTE EXTERNO	101
5.1.1	Estrutura de mercado, governança e mecanismos de coordenação	101
5.1.2	Atributos e pressupostos comportamentais das transações	102
5.2	O AMBIENTE INTERNO DAS ATIVIDADES ESTUDADAS	105
5.2.1	Relações entre os recursos estratégicos e os custos de transação.	107
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
	REFERÊNCIAS	111
	APÊNDICE I	115
	APÊNDICE II	119

1 INTRODUÇÃO

O município de Candelária, localizado no centro do estado do Rio Grande do Sul, possui considerável potencial agropecuário visto as condições edafoclimáticas, sua extensão territorial e o número de propriedades rurais. O município possui 31.407 habitantes, sendo que destes, 14.456 habitantes residem no meio rural, representando 46,02% da população total (IBGE, 2014). Há 4.057 estabelecimentos rurais, sendo que 3.764 são enquadrados como de agricultura familiar, ou seja, 92,77% dos estabelecimentos são de agricultores familiares (IBGE, 2006). O Produto Interno Bruto do município é de R\$ 599,6 milhões, destes, R\$ 157,3 milhões são provenientes das atividades agropecuárias (FEE, 2014).

O município destaca-se pela produção agrícola de fumo, soja, arroz e milho. O fumo é a cultura mais presente nas propriedades familiares, sendo que o sistema de produção predominante nas propriedades familiares é fumo, milho e produção para autoconsumo. Na agricultura familiar, destaca-se também a importância da atividade de bovinocultura de leite.

Nos últimos anos, diversas agroindústrias familiares têm surgido com produção de panificados, derivados de cana, sucos, embutidos cárneos, ovos, conservas, farinhas, entre outros. Além disso, recentemente, a agricultura familiar tem buscado outras alternativas como a produção de mandioca, feijão, batata doce, hortifrutigranjeiros, piscicultura e morango. Contudo, essas atividades apresentam cadeias produtivas pouco organizadas e limitações nos canais de comercialização. Uma forma de coordenação para a venda dos produtos ocorre por meio dos mercados institucionais, no entanto, com volume limitado.

Por outro lado, as atividades produtivas do fumo, soja, arroz, milho e bovinocultura de leite têm suas cadeias produtivas consolidadas a mais tempo, apresentando canais de comercialização bem definidos, facilidade no acesso a novas tecnologias e um arcabouço de organizações voltadas para estes setores. Essas atividades são o objeto de estudo desta dissertação, haja visto a relevância delas para o município e, especialmente, para a agricultura familiar.

Segundo dados da Secretaria da Fazenda do município de Candelária, a produção agrícola de 2013 contribuiu com um valor adicionado de R\$ 172,2 milhões, sendo que deste, 48,1% corresponde ao fumo, 31,5% corresponde a soja, 16,8% corresponde ao arroz, e 0,5% ao milho (SEFAZ, 2017). O valor adicionado do leite, referente ao ano agrícola de 2013, não consta nos dados da Secretaria da Fazenda do município, mas segundo a EMATER (2017a), no ano de 2016, foram vendidos aos laticínios aproximadamente 4.039.200 litros de leite. Atividades produtivas como a soja apresentam algumas

peculiaridades quanto à necessidade de equipamentos e instalações, área para plantio e escala de produção, tornando a atividade, muitas vezes, inviável economicamente em pequenas áreas de cultivo. A soja grão¹ é a cultura com maior área plantada no município, com 17.500 ha (EMATER, 2017b). Nos últimos anos, o interesse pela cultura fez crescer consideravelmente a área plantada, gerando divisas para o município.

Mesmo assim, nesse contexto, a cultura do fumo ainda é a principal fonte de renda dos estabelecimentos rurais familiares, porém alguns comportamentos por parte da indústria fumageira tem gerado atritos com os produtores, principalmente no momento da venda do produto. Critérios de classificação do fumo e reajuste de preços estão entre os principais entraves.

A produção de milho grão², incluindo a safra e safrinha, ocupa uma área de plantio de aproximadamente 7.430 ha (EMATER, 2017b). Nos últimos anos, o milho destinado para grão sofreu grandes oscilações no seu preço, o que gera risco para agricultores. Nas propriedades familiares, o milho safrinha normalmente é plantado na resteva³ do fumo. Embora o milho, na maioria das vezes, seja utilizado para autoconsumo, agricultores que vendem o produto têm dificuldades nesse mercado, principalmente relacionados ao preço e ao excesso de oferta em determinadas épocas – safrinha aumenta a oferta e diminui o preço.

Por sua vez, o cultivo do arroz tem um elevado custo de produção e apresenta algumas obrigatoriedades para o orizicultor quanto a conservação da água e a preservação do ambiente na lavoura de arroz, o que exige o cumprimento de normas e formalidades ambientais. Na safra 2016/17, o município teve uma área plantada de 8.700 ha com a cultura (EMATER, 2017b). Com relação ao mercado local de arroz em casca, os agricultores basicamente têm clientes altamente especializados nesta atividade, diferente do que ocorre com o mercado da soja grão, no qual os agricultores têm clientes operando vários mercados e produtos. Dessa forma, o arroz em casca, no município de Candelária, é adquirido em sua maioria por indústrias especializadas no produto, as quais também trabalham no beneficiamento do mesmo, já no mercado da soja grão operam clientes não tão especializados, pois atuam em vários negócios como: soja, milho, trigo, cevada, canola e pastagens.

Por último, a bovinocultura de leite tem suas peculiaridades, sendo um segmento com barreiras de entrada e saída, investimentos elevados em instalações e equipamentos,

¹ A soja grão é a matéria-prima destinada para alimentação humana e animal, processada ou não. Há também a soja semente, utilizada para a realização do plantio da cultura. Neste trabalho, será abordado o mercado da soja grão.

² O trabalho abordará o mercado do milho grão. Há também o mercado do milho silagem e o milho verde.

³ Parte dos restos vegetais que fica na lavoura após a sua colheita.

oscilações frequentes e abruptas do preço do leite cru e um envolvimento crescente em adequações ambientais e sanitárias por parte dos agricultores.

Contudo, as cinco atividades produtivas estudadas no presente trabalho têm aspectos em comum, quanto objeto de estudo: 1) são atividades produtivas desenvolvidas em propriedades rurais familiares; 2) o produto final proveniente da transformação dos insumos decorrente dos processos produtivos são matérias-primas; 3) essas matérias-primas são produtos transacionáveis; 4) as transações ocorrem em um mercado onde os agricultores são os vendedores/fornecedores e os compradores/clientes podem ser agroindústrias, cooperativas, atacadistas, consumidores, e outros.

Considerando a importância supracitada das atividades produtivas que motivaram este trabalho, além do número de estabelecimentos familiares envolvidos, a mão de obra direta empregada, a produção de alimentos e a geração de riqueza proveniente destas atividades no município de Candelária, considera-se pertinente o estudo desse universo.

Nesse sentido, para o estudo das atividades produtivas, essencialmente, duas unidades de análise norteiam a pesquisa: a transação e os recursos estratégicos de uma organização. De acordo com Williamson (1981, p. 552), “uma transação ocorre quando um bem ou serviço é transferido ao longo de uma interface tecnologicamente separável. Um estágio da atividade termina e outra inicia.” Já os recursos estratégicos de uma empresa são recursos e capacidades que uma firma administra, capaz de gerar vantagens competitivas em relação a outras firmas pertencentes a mesma indústria, proporcionando assim um desempenho superior (BARNEY, 1991). Enquanto a primeira figura no ambiente externo de uma organização, a segunda corresponde ao seu ambiente interno.

Inicialmente, parte-se do pressuposto que uma organização, através de seus processos produtivos, produz um determinado bem que, quando transacionado com outros agentes, origina custos que vão além dos custos financeiros, os quais impactam no ambiente competitivo (ambiente externo). Ademais, supõe-se que estas organizações (propriedades rurais) possuem recursos e capacidades distintas comparado às outras organizações pertencentes a mesma atividade produtiva, o que pode gerar vantagens ou desvantagem competitivas frente a estas organizações (ambiente interno).

A transação desses produtos envolve a simples troca de propriedade de um produto, mas, para que isso ocorra, é necessário ao menos: buscar parceiros comerciais; firmar acordos verbais ou formais; pactuar preços e formas de pagamento; convencionar as formalidades da transação; para, enfim, praticar o que foi acordado.

Logo, as transações econômicas pressupõem custos de transação, que ocorrem antes, durante e após as transações, porém, os custos que envolvem as transações são diversos e variáveis dependendo de vários fatores. De acordo com Williamson (1985), os custos de transação derivam essencialmente da especificidade dos ativos, da frequência das transações, da incerteza associada ao ambiente, da racionalidade limitada dos agentes e de comportamentos oportunistas.

Por outro lado, algumas organizações capazes de organizar o sistema econômico, optam por estruturas de governança e determinados mecanismos de coordenação visando reduzir seus custos de transação. As formas de governança e seus mecanismos de coordenação, utilizadas por organizações, serão eficazes se as reais fontes de transação forem diagnosticadas com exatidão (WILLIAMSON, 1989).

Nesse aspecto, sob a óptica da Economia dos Custos de Transação, relacionado ao ambiente externo, nas relações comerciais entre o elo - agricultor e comprador de matéria-prima - podem ocorrer conflitos, déficit de informações por uma das partes, necessidade de investimentos específicos e presença de instrumentos utilizados para governar essas transações. Entretanto, relacionado a essas questões, idealiza-se que há particularidades entre as atividades produtivas e também entre as organizações que compram essas matérias-primas, o que pode originar vantagens de ordem competitiva, ao agricultor. É nesse sentido que esta dissertação pretende analisar o ambiente externo, considerando as atividades produtivas e os tipos empresariais (natureza jurídica).

Do ponto de vista do ambiente interno, considerando as particularidades e diferenças entre as propriedades rurais, considera-se que os negócios rurais familiares possuem pontos fracos e fortes os quais devem ser gerenciados de acordo com as oportunidades e ameaças determinadas pelo ambiente externo. Nesse sentido, segundo a Visão Baseada em Recursos, os recursos e capacidades que geram vantagens competitivas são heterogeneamente distribuídos entre as organizações de um mesmo setor e tem limitações de mobilidade.

As propriedades rurais têm seus recursos e capacidades internos idiossincráticos, que as distinguem das demais, o que pode originar vantagens de âmbito competitivo. Entretanto, a ausência de recursos ou capacidades essenciais para determinada atividade produtiva pode gerar uma desvantagem no sentido de aproveitar oportunidades e minimizar ameaças externas, ou seja, uma menor capacidade competitiva. É nessa perspectiva que o trabalho pretende analisar o ambiente interno das propriedades rurais estudadas.

À vista disso, o problema de pesquisa que orientou esta dissertação corresponde a dois âmbitos: um vinculado ao ambiente externo e outro ao ambiente interno, relativo ao

agricultor. No ambiente externo, a questão que norteou a pesquisa foi relacionada aos custos de transação, aos mecanismos de coordenação e as formas de governança, e suas consequências de ordem competitiva entre as atividades produtivas e entre os tipos de natureza jurídica das empresas. O problema de pesquisa relacionado ao ambiente interno corresponde na identificação de recursos estratégicos e suas implicações competitivas nas atividades produtivas.

Neste sentido, buscou-se identificar vantagens de ordem competitiva por meio das classificações da análise SWOT: oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Ou seja, esta dissertação avalia a condição atual dos negócios rurais familiares, através da lógica da análise SWOT, considerando que no ambiente externo há oportunidades e ameaças, e no ambiente interno há forças e fraquezas, as quais têm impactos no ambiente competitivo.

Para responder à questão de pesquisa, referente ao ambiente externo, traça-se a relação oportunidades/ameaça existente nas atividades produtivas e entre as organizações que compram as matérias-primas. As cinco atividades produtivas aqui investigadas estão consolidadas e estabelecidas a bastante tempo quando comparadas, por exemplo, com a mandioca, o morango e o feijão. As atividades estudadas apresentam canais de comercialização bem definidos, alto volume de produto negociado e uma demanda suficiente para absorver a oferta de produtos. Ou seja, há fatores que atraem o agricultor para essas atividades produtivas em detrimento a outras. Acredita-se, pois, que existem vantagens de natureza competitiva, tanto entre atividades produtivas quanto entre empresas do mesmo setor.

Pretende-se, neste trabalho, identificar ambientes externos concebido por oportunidades e ameaças, as quais configuram efeitos competitivos. Por sua vez, esses fatores competitivos podem interferir nas decisões dos agricultores tanto na escolha das atividades produtivas quanto das empresas compradoras de matéria-prima. É nessa perspectiva que o presente trabalho avalia as vantagens de ordem competitiva no ambiente externo. Assim, entende-se como competitiva a atividade produtiva ou a empresa que proporciona oportunidades e suprime ameaças para o agricultor de forma mais eficaz que outras.

O presente trabalho fornecerá material científico relevante, suprimindo a carência de estudos com relação ao tema proposto, neste recorte geográfico de análise e de forma atualizada. Com o estudo, pretende-se prover informações e novas reflexões sobre o tema em questão, para subsidiar outros estudos, servir de base às políticas para o meio rural com menor probabilidade de erro, auxiliar ações de assistência técnica e extensão rural, fornecer

informações para tomada de decisão em negócios rurais e possibilitar condições de competitividade e antecipação de ações para os negócios rurais familiares.

Sendo assim, este trabalho está organizado em 6 Capítulos além da presente introdução. A seguir, são apresentados o objetivo geral e os específicos da presente pesquisa. No próximo Capítulo, será abordado as bases teóricas utilizadas, com as devidas adaptações para o estudo das atividades produtivas. No Capítulo 3, será apresentado o *Modus operandi*, as ferramentas e instrumentos usados na operacionalização da pesquisa. No Capítulo 4, será exposto os resultados e a discussão dos dados da pesquisa, apresentando de forma isolada cada atividade produtiva. Já o Capítulo 5, desenvolverá a análise conjunta das cinco atividades produtivas estudadas. E por último, o Capítulo 6, apresenta as considerações finais e as contribuições do trabalho.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral é analisar o ambiente externo e interno referente ao agricultor em atividades produtivas no município de Candelária, RS, por meio da análise SWOT, com o propósito de identificar vantagens de ordem competitiva. As atividades produtivas analisadas são: fumo, bovinocultura de leite, arroz, soja e milho.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as formas de governança e os mecanismos de coordenação nas cadeias produtivas e suas implicações quanto às oportunidades e ameaças;
- Determinar as fontes de custos de transação caracterizando-as como oportunidades e ameaças;
- Analisar as oportunidades e ameaças, além de suas consequências no ambiente competitivo;
- Identificar os recursos estratégicos nas atividades produtivas e suas implicações competitivas;
- Analisar possíveis relações entre os recursos estratégicos e os custos de transação.

2 DESENVOLVIMENTO DO TEMA

Neste trabalho, foi utilizado a ferramenta SWOT com o intuito de encontrar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças nos negócios rurais estudados. Com o intuito de estabelecer um recorte teórico e orientar as questões a serem estudadas (unidade de análise), são utilizadas as noções da Visão Baseada em Recurso - ambiente interno - e da Economia dos Custos de Transação - ambiente externo.

Dessa forma, o presente Capítulo apresenta as abordagens teóricas utilizadas nesta dissertação. Primeiramente, serão apresentadas as noções e abordagens teóricas da ECT, como base para avaliação do ambiente externo. Posteriormente, serão apresentados os fundamentos teóricos da VBR e as devidas adequações realizadas com a finalidade de orientar a análise do ambiente interno das propriedades rurais familiares estudadas.

2.2 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

O estudo da economia pelas escolas do pensamento econômico caracteriza-se por suas diferentes abordagens no campo econômico, às vezes utilizando expressões semelhantes, porém com enfoques distintos. As instituições, por exemplo, são abordadas em várias escolas do pensamento econômico, no entanto foi com os “institucionalistas” que o termo ganhou maior importância. A escola chamada “institucionalismo” é constituída por um corpo de pensadores com abordagem distintas, o que motivou a classificação em duas correntes de pensamento: o Velho Institucionalismo e a Nova Economia Institucional (NEI). Na primeira, há destaque para os autores Thorstein Veblen, John R. Commons, e Clarence Ayres. Já na NEI, destacam-se as contribuições de Ronald Coase, Oliver Williamson e Douglas North.

De acordo com Commons (1931), o termo *instituição*, de forma universal pode ser definido como ação coletiva no controle, liberação e expansão da ação individual, assim o institucionalismo é uma relação do homem com o homem. O quadro institucional difere para diferentes instituições, as instituições modificam-se (evoluem), são imprevisíveis, mas todas têm a semelhança de indicar o que os indivíduos podem, devem ou podem fazer ou não fazer (COMMONS, 1931).

A NEI é uma nova abordagem do pensamento econômico que tem nas instituições seu elemento de estudos. Ela complementa a abordagem institucionalista da economia. Os autores Ronald Coase (da “teoria da firma”), Prêmio Nobel de Economia em 1991; Oliver Williamson (da “teoria dos custos de transação”) Prêmio Nobel de Economia em 2009; e Douglas North,

Prêmio Nobel de Economia em 1993, discorrem que, basicamente, instituições são regras formais e informais que definem as “regras do jogo”. Dessa forma, as firmas são agentes econômicos que transacionam em um ambiente institucional. Certamente, uma grande contribuição da NEI diz respeito aos estudos acerca dos custos de transação, o que originou a Teoria dos Custos de Transação (TCT).

No presente trabalho, foram utilizadas as abordagens teóricas da NEI, mais precisamente as questões relacionadas à Economia dos Custos de Transação. Segundo Williamson (1981), para o estudo das transações, deve ser considerado os atributos das transações e os pressupostos comportamentais dos agentes. Os atributos das transações compreendem: a especificidade de ativos, a frequência das transações e a incerteza, os quais condicionam o tipo de governança adotada pela firma, sendo a especificidade de ativos o atributo mais determinante (WILLIAMSON, 1985). Já a racionalidade limitada e o oportunismo são os pressupostos comportamentais dos agentes mais importantes para entender o comportamento dos agentes (WILLIAMSON, 1981).

Os ativos específicos estão associados a quanto este investimento é específico para uma certa atividade, também estão relacionados ao custo de oportunidade, em que ativos altamente específicos tendem a gerar maiores custos de transação quanto menor a possibilidade de empregá-lo em uma atividade alternativa. Para Williamson (1991, p. 281), a especificidade dos ativos pode ser definida como “o grau com que um ativo pode ser reempregado em usos alternativos e por agentes diferentes sem sacrifício do seu valor produtivo”, sendo que, para o autor, as formas mais evidentes são:

1) Geográfica ou locacional: relacionado à proximidade das unidades produtivas dos agentes que praticam a transação, visando gerar basicamente economia de custos de transporte e armazenamento. A proximidade entre fornecedores de um mesmo comprador pode ser determinante para a continuidade das transações;

2) Ativos físicos: relacionado aos atributos do produto transacionado, em que um dos agentes exige certa(s) característica(s) mínima(s) para transacionar o produto. Para este trabalho, considerou-se como atributos dos produtos: questões físicas, químicas e biológicas, que de alguma forma alteram o valor do bem transacionado;

3) Especificidade do capital humano: necessidade de qualificações, competências ou habilidades do capital humano para realização de uma atividade produtiva relacionada ao produto transacionado. Considera-se que a especialização em uma certa tarefa ou atividade específica pode não ser reaproveitada em outra atividade alternativa;

4) Ativos dedicados: investimentos que buscam atender ao interesse de uma das partes, visando adequar a estrutura produtiva, incorporar insumos específicos nos processos produtivos, alterar os processos produtivos, entre outros. Por outro lado, a outra parte fica obrigada a investir em ativos dedicados na produção do produto transacionado;

5) Especificidade de marca: vínculo entre as partes determinado por uma certa marca. Para este estudo, considera-se também vínculo entre as partes determinado por: produtos diferenciados, indicação de procedência, denominação de origem, nicho de mercado, marcas de supermercado – controladas por supermercados. A franquia é uma especificidade mercadológica.

6) Especificidade de tempo: o fator tempo determina o momento de realização da transação, caso esse critério seja negligenciado haverá perdas de valores transacionados, ou seja, o valor do bem transacionado depende do momento em que a transação é realizada. Jornais impressos e alimentos perecíveis são exemplos de produtos com esta característica.

Segundo Zylbersztajn (2000), o ambiente institucional condiciona o comportamento dos agentes e rege as características das transações internas entre os segmentos da cadeia, sendo que dependendo da especificidade dos ativos que são transacionados, há formas de governança mais eficientes, nas quais a especificidade dos ativos é baixa e as transações podem ser determinadas pelo mercado, ao passo que, quando a especificidade dos ativos é alta, é necessário um controle maior, através da integração vertical.

2.2.1 Frequência

A frequência das transações refere-se ao número de vezes que uma transação é realizada entre dois agentes, podendo ser ocasional, quando os agentes não desenvolvem nenhum tipo de relacionamento, ou recorrente, quando os agentes querem permanecer na transação (JUNIOR et. al, 2008). Uma maior frequência das transações influencia a escolha da estrutura de governança além da possibilidade de gerar reputação por parte dos agentes (FARINA et. al, 1997), o que reduz os custos de transação (WILLIAMSON, 2012).

2.2.2 Oportunismo

O oportunismo é, sem dúvidas, um dos pontos mais polêmicos levantados pela ECT. Em uma transação, quando uma das partes possui informações mais completas que a outra parte, aquele agente, quando mal intencionado, pode agir visando interesse próprio, mesmo

que para isso tenha que mentir, omitir, confundir, ocultar ou até mesmo roubar. O oportunismo é próprio do ser humano, significando a busca do interesse próprio com dolo, no sentido de prejudicar a outra parte do contrato, porém não implica obrigatoriamente na quebra de contrato, sendo que nenhum agente age de maneira oportunista o tempo todo, mas em alguns momentos (WILLIAMSON, 1985).

Nassar et. al (2002), analisando a comercialização do leite, defendem que as relações entre produtores e laticínios são conflituosas e que o oportunismo chega a ser a regra, se tornando mais evidente quando o mercado estiver com alta demanda e baixa oferta, ou vise versa, sendo que no primeiro caso o agricultor será oportunista enquanto que no segundo o laticínio agirá com oportunismo.

Ademais, de acordo com Williamson (1985), o oportunismo associa-se a informações incompletas ou distorcidas – assimetria de informações, juntamente com esforços para ofuscar, confundir, distorcer e enganar, o que prejudica grandemente a organização econômica.

2.2.3 Racionalidade limitada

Quanto à racionalidade, de acordo com a Economia Neoclássica, o tomador de decisão, através de modelos e regras, escolhe a alternativa que é ótima para a organização em um estado de total racionalidade. Em contraponto, Simon (1965) coloca que o tomador de decisão tem limitações na capacidade cognitiva, o qual, juntamente com a complexidade das organizações modernas, impede a racionalidade perfeita. O indivíduo possui uma racionalidade limitada em decorrência de limitações de conhecimento, aspectos de valores e conceitos de finalidade, além de ter informações não disponíveis e incompletas, fazendo com que o tomador de decisão não consiga atuar em racionalidade perfeita (SIMON, 1979).

A informação utilizada na tomada de decisão apresenta um contínuo que vai da informação incompleta (ignorância completa) até a informação completa (conhecimento perfeito), sendo que na primeira situação o indivíduo, cuja função é decidir, trabalha com incerteza perfeita e na segunda com certeza perfeita (DAVIS & OLSON, 1987). Entretanto, basicamente a tomada de decisão transita entre os extremos, ou seja, entre os graus de risco e incerteza, sendo que os extremos dificilmente são atingidos, já que os indivíduos são dotados de racionalidade limitada e também de certa racionalidade permitindo antecipar alguns fatos (SIMON, 1986).

Nesta pesquisa, a racionalidade foi investigada no sentido de identificar ações por parte dos agentes visando melhorar o nível de compartilhamento de informações. Ainda, verificar a finalidade das informações que são compartilhadas, suas ligações com os processos decisórios e implicações quanto oportunidades ou ameaças no ambiente externo.

2.2.4 Incertezas

Segundo Arbage (2004), a racionalidade limitada e o oportunismo – aspecto comportamental – são fontes de incerteza, no entanto, além disso, há outras questões relacionadas ao ambiente econômico e institucional que são de desconhecimento dos agentes e estão relacionadas à incerteza. Ainda conforme o autor, a incerteza pode ser expressa em três naturezas: a incerteza primária; incerteza secundária; e incerteza comportamental ou conductista, as quais, de maneira sucinta, são caracterizadas pela teoria como:

1) A incerteza primária está relacionada ao desconhecimento de informações vinculadas ao ambiente institucional e organizacional que, de alguma forma, possa influenciar as transações. Leis, regulamentos, cultura da sociedade e hábito dos consumidores são alguns exemplos;

2) A incerteza secundária caracteriza-se pelo desconhecimento de questões estratégicas pelos agentes que transacionam, gerado por falta ou ruídos na comunicação, consequentemente as partes não sabem os objetivos e os porquês de seus parceiros. O ponto central da presente pesquisa é averiguar ações entre os agentes buscando estabelecer estratégias coletivas;

3) A incerteza comportamental ou conductista deriva do desconhecimento do padrão de comportamento dos parceiros com quem um agente transaciona, ou seja, padrões de comportamento em nível estratégico. Também está relacionada com o oportunismo. Neste âmbito, o trabalho preocupou-se em identificar ações entre os agentes visando estabelecer uma relação de longo prazo.

2.2.5 Governança

De acordo com a ECT, as organizações devem analisar os atributos das transações: especificidade de ativos, frequência e incerteza, para que a estrutura de governança utilizada para conduzir as relações comerciais seja eficaz. Segundo Williamson (1985), o principal

atributo responsável pela escolha da estrutura de governança é a especificidade de ativos, enquanto que a frequência seria o menos importante.

As instituições estabelecem restrições de caráter formal e informal aos agentes que, por sua vez, estabelecem mecanismos e comportamentos adaptativos. Segundo Zylbersztajn (1995), as organizações instituem formas de governança de acordo com o comportamento dos agentes que pertencem a este ambiente institucional. As estruturas de governança são um conjunto de regras que governam uma transação como, por exemplo, os contratos entre as partes e normas internas às organizações (AZEVEDO, 2000).

As estruturas de governança, de acordo com Williamson (1985), podem ser classificadas em três tipos: via mercado⁴, hierarquia⁵ ou híbridas⁶. Ainda conforme o autor, a estrutura de governança é caracterizada pelo conjunto de regras, leis, contratos, normas formais e informais e regulamentos internos às organizações que governam institucionalmente uma transação – denominada de “matriz institucional”. Zylbersztajn (2000), alega que as formas de governança mais comuns são feitas através dos contratos ou mistas, ou seja, estão entre as deliberações do mercado e a integração vertical.

2.2.6 Mecanismos de coordenação

Segundo Arbage (2001), na ECT, a coordenação transcende a organização enquanto instituição individual, ou seja, é um instrumento associado a agentes unidos por algum interesse, como ocorre nas cadeias produtivas, em que uma organização dominante ou líder, através do processo de coordenação, pode impor certos padrões produtivos, gerando em determinados casos, como nas cadeias produtivas do setor primário, a perda da autonomia produtiva e organizacional por alguns agentes.

Com relação aos mecanismos de coordenação, a pesquisa inclina-se ao que Arbage (2004) propôs, elencando quatro sistemas para abordar a coordenação: sistema de transmissão de informações; sistema de incentivo à produção; sistema de controle do processo produtivo; e sistema de orientação e assistência técnica.

⁴ Também denominado de spot. É uma estrutura eficiente de negociação, com informações altamente disponíveis, ausência de vínculo duradouro entre os agentes e liquidação imediata. Ex.: uma empresa que paga a realização da limpeza de seu prédio através de diárias, as quais não são realizadas pela mesma faxineira.

⁵ Ou integração vertical. Ex.: como uma empresa que contrata o serviço de faxina, através do contrato de trabalho, para limpeza do prédio 3 vezes por semana, durante 4 horas diárias, totalizando 12 horas semanais.

⁶ Estrutura intermediária entre a hierarquia e o mercado. Ex. empresa faz um acordo formal ou informal com a faxineira para limpeza do prédio com determinada frequência e duração.

Os sistemas de crédito e insumos poderiam ser trabalhados dentro do sistema de incentivo à produção como um subsistema, entretanto, supõe-se que instrumentos de fornecimento de insumos e de crédito por parte do agente coordenador são significantes, assim o presente trabalho adicionou estes elementos de forma isolada.

Uma certa falta de clareza na literatura quanto ao conceito de governança e mecanismos de coordenação torna necessário declarar qual a posição deste trabalho frente a essas concepções. Dessa forma, para o enquadramento em uma das três formas de governança, colocadas por Williamson, o trabalho avaliou instrumentos utilizados pelos compradores de matéria-prima para, de certa forma, garantir as relações comerciais (salvaguardas) como: contratos formais ou informais, compromisso de venda futura ou ausência de acordos.

Quanto aos mecanismos de coordenação, avaliou-se a utilização de ações desenvolvidas pelos compradores de matéria-prima visando gerir elementos que estão fora das fronteiras de suas firmas. Os mecanismos foram segmentados em seis sistemas: troca de informações; incentivo ligado a produção; controle; orientação e assistência técnica; crédito e insumos.

2.2.7 O mercado

Toda a transação ocorre em um mercado. Movido por questões de oferta e procura, ele é composto por um comprador potencial ou vários, por apenas um ou vários ofertantes, podendo ser local ou mundial, físico ou virtual, desde que se tenha um produto ou serviço a ser transacionado. Podemos ter vários mercados, como: mercado imobiliário, mercado de capitais, mercado automotivo, mercado do petróleo, entre outros. Para este trabalho, abordamos o mercado de matérias-primas agropecuárias.

Entende-se por mercado o local onde existe agentes vendendo (ofertantes) e agente(s) comprando (demandantes), dispostos a trocar voluntariamente um determinado produto ou serviço. Para a Organização Industrial (OI), o mercado é composto por um conjunto de produtos ou serviços que estão correlacionados (elasticidade cruzada) ou um conjunto de firmas que comercializam o mesmo produto ou serviço.

As abordagens da OI buscam examinar como as empresas e os mercados são organizados, além de entender as relações existentes entre os mercados e as empresas de uma mesma indústria. De acordo com este campo da economia, os mercados possuem algumas características estruturais que definem o grau de concorrência e a organização das indústrias.

A literatura basicamente define as estrutura de mercado a partir de algumas características, como: número e tamanho dos vendedores; número e tamanho dos compradores; grau de diferenciação do produto ou serviço vendido; barreiras de entrada a compradores; barreiras de entrada a vendedores e grau em que a informação circula livremente.

Quanto às estruturas de mercado, os tipos mais comuns são: concorrência perfeita, monopólio, monopsônio, oligopólio, oligopsônio, oligopsônio concorrencial e concorrência monopolística.

Arbage (2004), estudando as cadeias produtivas do arroz, carne bovina e leite, observou que as estruturas de mercado também são fontes de custos de transação e que elas influenciam a elaboração de estruturas de governança híbrida. Já Breitenbach e Souza (2015) inferiram que na cadeia produtiva do leite no RS ocorrem tanto oligopsônio concorrencial como monopsônio e que, em ambos os casos, a governança adotada é híbrida, porém naquela há características mais próximas da hierarquia do que do mercado, enquanto que nesta há características mais próximas do mercado que da hierarquia.

Nesse seguimento, entende-se que as estruturas de mercado têm grande influência no ambiente externo dos agricultores, já que podem ocasionar oportunidades ou ameaças. Dessa maneira, uma estrutura de mercado pode ser mais favorável para os agricultores em relação a outras, ou seja, as diferentes estruturas de mercado originárias das atividades produtivas estudadas podem oferecer componentes de ordem competitiva distintas.

2.3 RECURSOS ESTRATÉGICOS

Os recursos estão distribuídos de forma heterogênea entre as organizações de um mesmo setor, que os utilizam de formas variadas, podendo gerar desempenho superior, dependendo de como as firmas lidam com seus recursos (BARNEY & HESTERLY, 2007; PENROSE, 2006; WERNERFELT, 1984). Mesmo que duas firmas têm acesso a recursos similares, pode ocorrer desempenhos diferentes, pelo fato que as firmas organizam suas habilidades e competências de modo singular (BARNEY & HESTERLY, 2007; PENROSE, 2006).

A VBR é um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva. Com essa abordagem, é possível conduzir a análise interna de uma empresa, identificando seus recursos e capacidades, e o potencial de cada um deles para gerar vantagens competitivas (BARNEY &

HESTERLY, 2007). Barney (1991) exalta que a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos são condições fundamentais para que esses proporcionem vantagens competitivas.

Os recursos podem ser relacionados como forças e fraquezas de uma empresa e também classificados em tangíveis e intangíveis (WERNERFELT, 1984). Como tangíveis temos os equipamentos e instalações da firma e, como intangíveis, as competências humanas, a reputação frente aos parceiros e a cultura organizacional.

Já as capacidades, de acordo com Grant (1991), são uma condição que uma equipe de recursos possui para desempenhar uma atividade ou tarefa de maneira integrada, sendo essas capacidades as principais fontes de vantagem competitiva da organização. De maneira mais simples, capacidades estão relacionadas “àquilo que a firma sabe fazer” (DOSI et al, 2000), ou ainda, correspondem ao conhecimento, à experiência e às habilidades da firma (RICHARDSON, 1972).

Além de tangíveis e intangíveis, recursos e capacidades podem ser classificados em: 1) físicos: propriedades da empresa, benfeitorias, equipamentos, materiais e produtos; 2) financeiros: toda fonte de dinheiro (própria ou de terceiros) que a empresa consegue acessar para desenvolver e implementar estratégias; 3) humano: atributos individuais incluindo criatividade, treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos, e outros; e 4) organizacional: inclui aspectos relacionados a administração da empresa, com sentido de coletividade, imagem, know-how, cultura, sistemas e estratégias.

No entanto, na atual dissertação, com o propósito de avaliar os recursos estratégicos nas propriedades rurais familiares, foi adotada a classificação dos recursos em três tipos: 1) *atividades primárias*; 2) *atividades de suporte*; e 3) *fatores de produção*. Esta classificação foi idealizada a partir das noções de cadeia de valor genérica desenvolvidas por Porter (1985). A partir do modelo de Porter (1985), é possível identificar as atividades que criam vantagem competitiva, sendo que, de forma genérica, o autor dividiu as *atividades em primárias e de suporte*. A esta divisão de Porter, o presente trabalho adicionou os *fatores de produção*, considerando o objeto de estudo do presente trabalho - a agricultura familiar.

Em vista disto, a cadeia de valor, para fins desta pesquisa, é um conjunto de tarefas desempenhadas por uma organização em seu processo produtivo, que vai desde a compra dos insumos até a venda dos seus produtos, ou seja, é um conjunto de atividades (primárias e de apoio) e *fatores de produção* que uma propriedade rural possui no processo produtivo de uma determinada atividade. As cadeias de valor utilizadas podem ser visualizadas no Apêndice II.

Inicialmente, Barney (1991), visando qualificar os recursos de uma empresa capaz de gerar vantagens competitivas, criou quatro indicadores empíricos: valor (V), raridade (R),

imitabilidade (I) e substituibilidade (S), formando a sigla VRIS. Estes indicadores embasam o sentido de heterogeneidade das firmas e da imobilidade de seus recursos e capacidades (PETERAF, 1993).

Mais tarde, Barney e Hesterly (2007) apresentaram um modelo diferente, o VRIO. O atributo substituibilidade foi alterado pela organização (O). No entanto, os autores mantiveram a essência do modelo, que busca identificar recursos e capacidades idiossincráticos geradores de vantagens competitivas de uma organização em comparação às demais organizações do mesmo setor.

Valor: corresponde a possibilidade de explorar uma oportunidade externa ou minimizar uma ameaça externa; Raridade: determina que poucas empresas possuem o controle de determinado recurso; Imitabilidade: diz respeito à dificuldade de obtenção ou desenvolvimento de determinado recurso, sendo necessário alto custo para isto; Organização: busca saber se a empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo dos seus recursos e capacidades.

Nesta abordagem, as organizações que possuem capacidades e recursos com características VRIO apresentam vantagem competitiva em relação às organizações que não têm, proporcionando um desempenho superior às demais. A posse de capacidades e recursos que geram vantagem competitiva proporciona aproveitar melhor as oportunidades e minimizar as ameaças do ambiente.

O presente trabalho utilizará o modelo VRIO, servindo-se das bases teóricas desta ferramenta, com algumas adaptações. A principal delas diz respeito à propriedade dos recursos. Através da cadeia de valor de cada atividade produtiva avaliada, será possível verificar quais recursos são essenciais e preconizados pelos agricultores, mesmo que estes recursos não sejam de sua propriedade ou posse. Dessa forma, será possível quantificar recursos que não são geridos pela propriedade rural, ou seja, que não tem a total gestão dos recursos, sendo uma desvantagem competitiva ou desvantagem temporária (Figura 1).

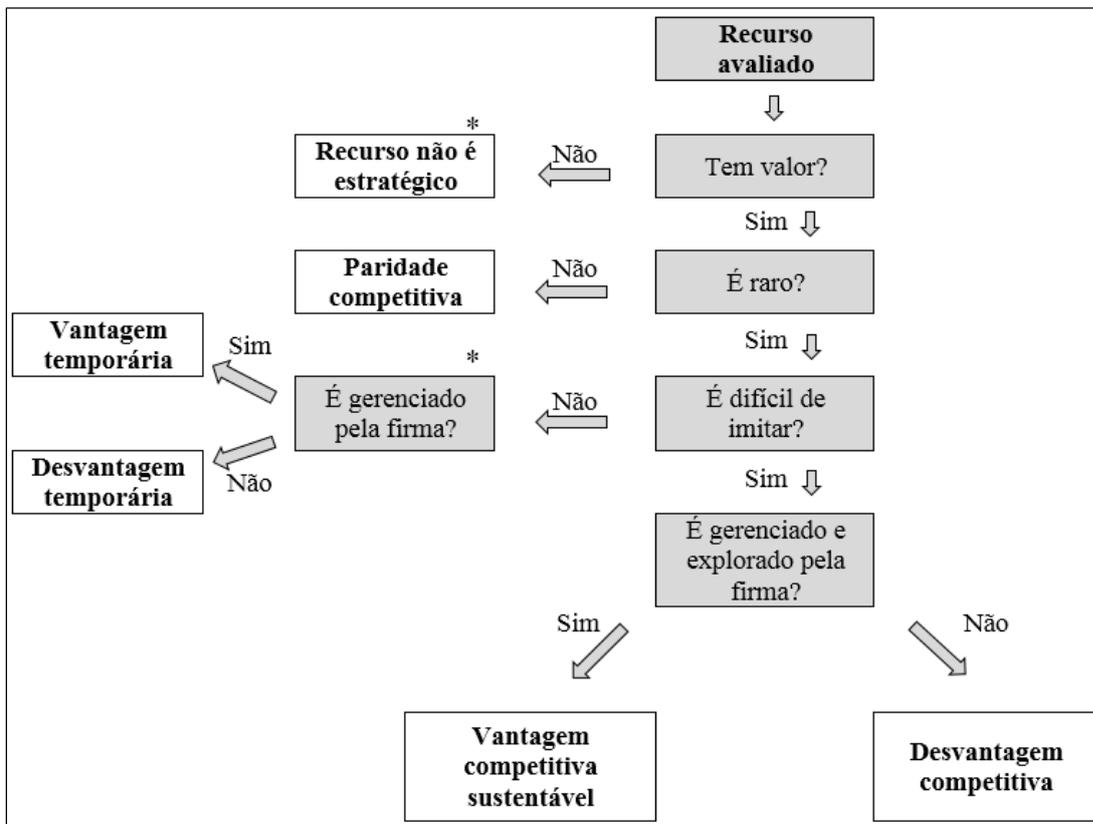
A Figura 1 mostra a sequência lógica, utilizada pela atual pesquisa, para a análise dos recursos de uma determinada atividade produtiva. Quando o recurso tem valor, segue-se o fluxo de análise conforme Barney e Hesterly (2007). Entretanto, quando o recurso avaliado não tem valor, entende-se que o recurso não é estratégico, diferente do entendimento de Barney e Hesterly (2007) que classificam como uma desvantagem competitiva. Posteriormente, é avaliado o atributo raridade. Neste, foi considerado o proposto por Barney e Hesterly (2007).

Ainda na Figura 1, a terceira etapa de análise consiste em avaliar a imitabilidade do recurso, em que, caso seja de difícil imitabilidade, a análise segue como proposta por Barney e Hesterly (2007), porém, se não for difícil de imitar o recurso avaliado, verifica-se se o recurso é gerenciado pela firma. Caso a resposta seja positiva, a organização tem uma vantagem temporária, mas se a resposta for negativa, a organização terá uma desvantagem temporária. Gerenciamento, neste caso, faz menção à capacidade de decisão total sobre o recurso, por exemplo, decisão de quando usá-lo e de que forma usá-lo. Pressupõe-se, neste estudo, que isto está associado à ideia de propriedade ou posse do recurso.

Por fim, avalia-se o critério organização do mesmo modo que é proposto por Barney e Hesterly (2007). Quando a firma realmente utiliza o recurso, sabendo da sua importância estratégica e obtém uma vantagem em relação aos demais (propriedades rurais com mesma atividade produtiva), isso implicará em uma vantagem competitiva sustentável. Entretanto, caso a firma reconheça o recurso como estratégico e não o explora, então implicará em uma desvantagem competitiva.

Contudo, as questões de ordem competitiva referentes ao ambiente interno, avaliadas pela presente dissertação, estão relacionadas no sentido de possibilitar ao agricultor alguma vantagem como: aproveitar oportunidades ou reduzir os efeitos de ameaças oriundas dos custos de transação; obter maior margem de lucro; gerar economias de escala; aumentar a qualidade da matéria-prima; redução de mão de obra; entre outras.

Figura 1 – Avaliação de recursos estratégicos.



Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007).

*Adaptações realizadas pelo autor.

3 METODOLOGIA

Este Capítulo apresenta o *Modus operandi*, as ferramentas e instrumentos que possibilitaram a realização da pesquisa. Como já mencionado anteriormente, as unidades de análise principais aqui avaliadas são a transação e os recursos estratégicos.

Para a análise das transações, considerou-se basicamente o modelo proposto por Arbage (2004), pois, além da base teórica similar, o autor classificou de forma precisa as categorias analíticas, suas ramificações (subcategorias) e suas respectivas medidas de avaliação. Esta lógica foi fundamental para a elaboração do *esquema de análise* e o instrumento de pesquisa (questionário semiestruturado) relacionado às transações (APÊNDICE I).

Por sua vez, para a avaliação dos recursos estratégicos, orientou-se na obra de Barney e Hesterly (2007). A estrutura teórica desenvolvida no Capítulo 3 *Avaliação das capacidades internas de uma empresa*, auxiliou a entender o roteiro para este tipo de análise. Os recursos heterogeneamente distribuídos e imóveis entre as propriedades rurais são identificados por meio da cadeia de valor (APÊNDICE II).

De modo mais detalhado, a identificação de possíveis recursos estratégicos inicia-se na observação da cadeia de valor da atividade avaliada. Na cadeia de valor, da esquerda para a direita, obedecendo o sentido dos processos produtivos, em cada atividade primária, de maneira minuciosa, identificaram-se os recursos e capacidades que geram valor (capaz de aproveitar oportunidades ou minimizar ameaças). Destaca-se que o valor (V) é o primeiro elemento na análise VRIO. Quando identificado um recurso capaz de criar valor, segue a análise conforme demonstrado anteriormente, na Figura 1.

Posteriormente, cada recurso passa por até três filtros. Raridade, imitabilidade e organização. A partir deste encadeamento, têm-se quatro implicações competitivas: vantagem competitiva sustentável; vantagem temporária; desvantagem temporária; desvantagem competitiva. Esta classificação, baseada em Barney e Hesterly (2007), distingue-se entre vantagem e desvantagem, de curto ou longo prazo. Além disso, esta classificação serve para classificação entre forças e fraquezas.

3.1 FERRAMENTA PARA ANÁLISE DE AMBIENTE: SWOT

O termo SWOT, oriundo do idioma inglês, é um acrônimo formado pelas palavras Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats. No português, pode ser denominado como

Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (FFOA) (CHIAVENATO, 2007), usualmente qualificado como FOFA. Essas quatro categorias formam uma matriz. A técnica é utilizada para fazer análises de ambiente ou cenário de forma simples, desenvolvida por Albert Humphrey, da Universidade de Stanford, Califórnia, nas décadas de 1960 e 1970 (DAYCHOUW, 2007). No entanto, há uma indefinição na literatura com relação ao criador da ferramenta.

A matriz SWOT é muito utilizada nas empresas de pequeno, médio e grande porte, sejam elas locais ou multinacionais nos diversos setores econômicos, inclusive na administração pública direta e indireta. Essa ferramenta também tem sido utilizada em ações de extensão rural, empregada para realização de diagnósticos de determinada situação, servindo como fonte de informações para traçar ações estratégicas.

A matriz SWOT também tem sido utilizada em vários trabalhos científicos em diversas áreas do conhecimento como: administração, agronegócio, economia, educação, engenharias, informática, política, saúde, turismo, entre outros. No Brasil, os trabalhos de pós-graduação *strictus sensos* – mestrado e doutorado – têm utilizado a ferramenta SWOT basicamente como instrumento de análise e diagnóstico de uma determinada conjuntura a fim de identificar questões-chaves.

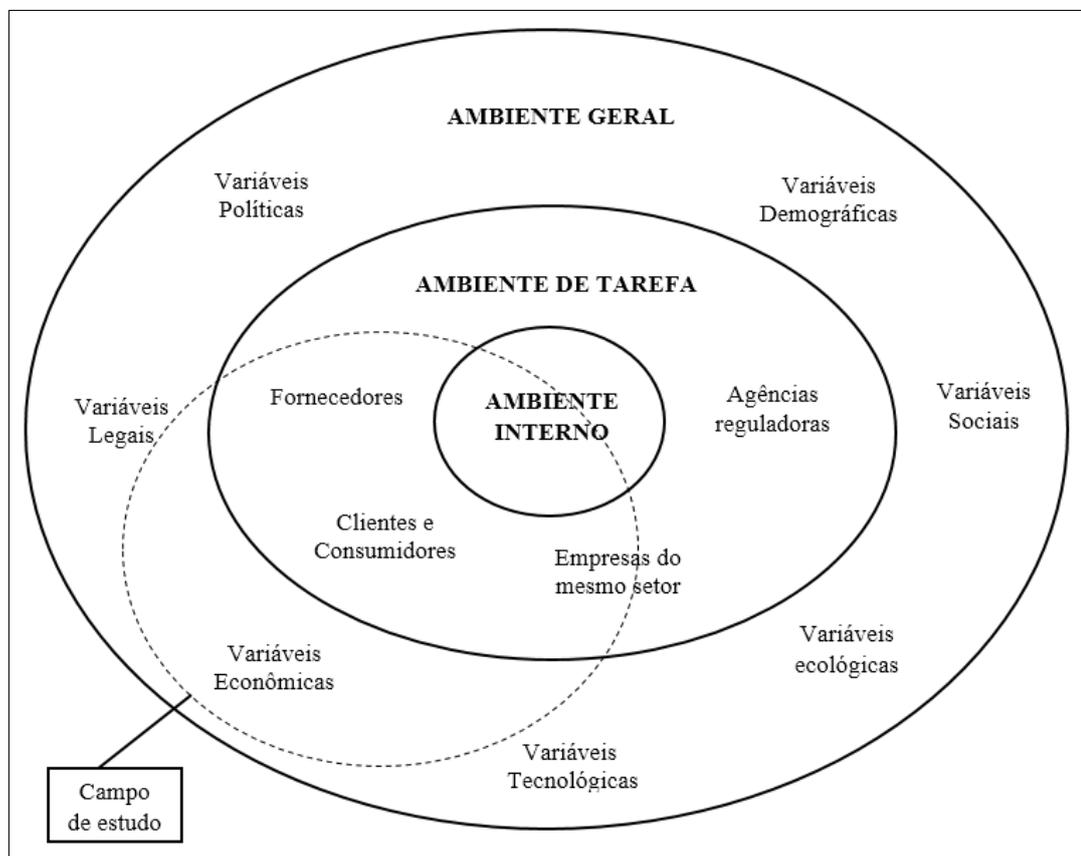
Nesse sentido, de acordo com o Banco de Teses e Dissertações da CAPES (2016), mais de 200 trabalhos fizeram uso do SWOT buscando: analisar, organizar e caracterizar fatores que estão relacionados a determinada unidade de análise; encontrar fundamentos para uma tomada de decisão; avaliar ambientes organizacionais; diagnosticar a conjuntura de um determinado segmento de uma cadeia produtiva; conhecer desafios e potencialidades de determinado elemento de análise; avaliar ambientes de segmentos e setores da economia; diagnosticar estrategicamente serviços ou produtos estudados; obter informações que gerem maior competitividade; projeção de cenários.

Ainda de acordo com os dados da CAPES (2016), os trabalhos, que fizeram uso do SWOT, baseiam-se na coleta de dados a partir de entrevistas, questionários, Brainstorming, fontes secundárias de informação, análise documental e pesquisa bibliográfica. As informações coletadas são enquadradas na matriz SWOT, em fraquezas, forças, ameaças e oportunidades. Alguns trabalhos usaram outras ferramentas de forma complementar ao SWOT, como a matriz de prioridade, método Delphi, matriz BCG, cinco forças de Porter, Balanced Scorecard, matriz GUT. Os estudos caracterizam-se por fazerem uso de pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

De acordo com Chiavenato (2007), para melhor entender o ambiente externo de uma organização, é preciso dividi-lo em ambiente geral (Macroambiente) e ambiente de tarefa (Microambiente). O primeiro compreende um conjunto complexo de variáveis que envolve e interfere todas as organizações de todos os setores, enquanto que o segundo corresponde ao ambiente mais específico onde estão as várias organizações ou indivíduos que possuem relação direta com a organização analisada (Figura 2).

Nessa continuação, tendo em conta a figura 2, o trabalho aborda alguns elementos do Macroambiente e alguns do Microambiente para a análise do ambiente externo, haja visto o recorte teórico utilizado para a análise em questão (custos de transação). Da mesma forma, a análise do ambiente interno terá um ponto de vista teórico específico (recursos estratégicos), o que não permite contemplar a totalidade de elementos potencialmente analisáveis em uma propriedade rural. Dessa forma, o *campo de estudo* pode ser representado, sem grandes pormenores, na figura 2.

Figura 2 – Campo de estudo segundo o ambiente geral, o ambiente de tarefa e o ambiente interno de uma organização.



A análise SWOT divide-se em ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) e interno (Forças e Fraquezas). Estas são relacionadas basicamente a fatores internos que devem ser monitorados, cuja organização tem relativo controle, enquanto que aquelas são antecipações do futuro e estão fora do controle da organização (DAYCHOUW, 2007).

No entanto, o dilema da análise SWOT é que, por um lado, ela possibilita a análise de qualquer elemento presente nos ambientes externo e interno, porém, quando o número de variáveis é muito grande, há uma dificuldade em aprofundar a análise em cada variável ou há elevada necessidade de tempo para que isso se realize. Por outro lado, o SWOT permite uma adaptação conforme o interesse, dando mais foco para a análise. Nesse sentido é que esta dissertação se desenvolve, pois utiliza abordagens específicas para avaliar o ambiente externo (Economia dos Custos de Transação) e interno (Visão Baseada em Recursos).

A presente pesquisa utilizou os princípios da análise SWOT enquadrando as variáveis identificadas no ambiente interno pela VBR e no ambiente externo pela ECT. A partir do enquadramento em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, é possível inferir a respeito das consequências de âmbito competitivo.

3.1 ESQUEMA DE ANÁLISE DA PESQUISA

Buscando facilitar o entendimento da essência da pesquisa, optou-se por apresentar uma síntese através do *esquema de análise* (Figura 3). O trabalho é orientado do início ao fim pela lógica da análise SWOT, ou seja, começa pela análise interna e externa conforme o objetivo geral do trabalho e é finalizado com o enquadramento nas classificações do SWOT: oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Entretanto, a abordagem teórica utilizada forneceu as categorias de análise, as subcategorias de análise e as medidas de avaliação. Como resultado desse processo, tem-se suas implicações competitivas (Figura 3).

Figura 3 – Esquema de análise da pesquisa.



Fonte: próprio autor

3.2 DESCRIÇÃO DO MÉTODO

A fim de alinhar os objetivos deste trabalho com os dados e resultados levantados, optou-se pelo Método do Estudo de Caso, a fim de fazer uma abordagem qualitativa e um estudo aprofundado da realidade estudada. O estudo de caso é muito utilizado nas pesquisas do ambiente organizacional das empresas na área de administração, mas pela sua flexibilidade tem sido empregada em várias áreas do conhecimento como: sociologia, psicologia, direito, economia, entre outras.

De acordo com Gil (2002), um estudo de caso pode ser operacionalizado em, pelo menos, quatro etapas: 1) delimitação da unidade-caso; 2) coleta dos dados; 3) seleção, análise e interpretação dos dados; 4) elaboração do relatório. Para Yin (2005), o estudo de caso é um método abrangente de investigação empírica, empregado em estudo de um único caso ou múltiplos casos, incluindo tanto abordagens qualitativas quanto quantitativas, que requer planejamento da coleta e da análise de dados.

O uso do estudo de caso é adequado para entender eventos contemporâneos em um contexto da vida real, sendo que, com a utilização de múltiplos casos, o pesquisador pode efetuar cruzamentos dos casos e conferir constatações que ampliam as possibilidades de replicações teóricas e generalizações (YIN, 2005).

Quanto à classificação, a pesquisa tem uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada; já quanto ao objetivo, é exploratório-descritivo e com relação aos procedimentos caracteriza-se como uma pesquisa de campo. Utilizou-se de dados secundários e entrevista com questionários semiestruturado.

3.3 DEFINIÇÃO DO CAMPO DE ATUAÇÃO E INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

A Pesquisa foi realizada no município de Candelária, localizado na região central do estado do Rio Grande do Sul. De modo mais restrito, foram analisadas cinco atividades produtivas agropecuárias relevantes no referido município, através de múltiplos casos em propriedades rurais familiares. As atividades produtivas são: fumo, bovinocultura de leite, arroz, soja e milho. A escolha decorreu por vários motivos, dos quais alguns são: convivência e acesso do pesquisador junto ao público alvo neste município; relevância das atividades produtivas; conhecimento prévio do pesquisador acerca das atividades produtivas e supostas

problemáticas que as envolvem; possibilidade de aprofundar o conhecimento sobre o tema abordado, com informações atualizadas, na conjuntura local.

Para a análise dos casos, foram aplicadas entrevistas com agricultores familiares nas respectivas atividades, sendo que, para a formação da amostra, foi realizada a seleção de forma intencional ou por julgamento. O número de entrevistas por atividade produtiva dependeu da saturação das informações coletadas, as quais indicaram o fechamento do tamanho da amostra final, uma vez que quando os dados passam a apresentar certa repetição não é relevante continuar a coleta de dados. Para avaliar a saturação de informações, foi observado as questões relacionadas ao ambiente externo.

Além das entrevistas, foram realizadas conversas informais com outros agricultores, agentes públicos, extensionistas rurais, dirigentes e gestores de organizações ligadas ao setor, visando identificar outros elementos importantes ou confirmação de dados.

Para orientar as entrevistas, foi utilizado um formulário semiestruturado, comum a todas as atividades produtivas estudadas. Este instrumento de coleta de dados foi elaborado considerando o *esquema de análise* da pesquisa. Dessa forma, após a revisão da literatura e da estruturação do *esquema de análise*, o formulário foi pensado e dividido em três partes (APÊNDICE I): 1) análise da cadeia produtiva; 2) custos de transação; 3) análise da unidade produtiva. As duas primeiras partes referem-se ao ambiente externo, enquanto que, a última, ao ambiente interno.

As entrevistas foram realizadas entre janeiro e março de 2017. Após a realização das entrevistas e conseqüentemente coleta dos dados, procedeu-se a sistematização das informações para posterior discussão dos resultados da pesquisa. A apresentação e discussão dos resultados, no Capítulo 4, foi segmentado em cinco subcapítulos, relativos à cada atividade produtiva estudada, as quais foram subdivididas de forma semelhante da seguinte forma:

- 1) Recorte da estrutura da cadeia produtiva;
- 2) Governança, mecanismos de coordenação e estrutura de mercado;
- 3) Fontes de custos de transação e suas implicações;
- 4) Análise do ambiente interno; e
- 5) Síntese do ambiente externo e interno, e suas conseqüências de ordem competitiva.

Na sequência, o Capítulo 5 apresenta a análise conjunta das cinco atividades produtivas estudadas. E, por último, o Capítulo 6, apresenta as contribuições, os aspectos relevantes e impactantes da pesquisa, além das considerações finais.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 A ATIVIDADE PRODUTIVA DO FUMO

O fumo cultivado no município de Candelária é o fumo Virginia. O fumo Virginia é curado em estufas aquecidas, sendo que o processo de cura demora aproximadamente uma semana. A maioria dos produtores possuem estufas de alvenaria somente com aquecimento de ar, chamada de estufa convencional. Nos últimos anos, alguns agricultores adquiriram estufas de ar forçado, também chamada de estufa elétrica, com custo de instalação bem maior que as primeiras, porém com maior capacidade de carga, redução de gasto de lenha e facilidade no processo de secagem.

Foram plantados 7.400 ha na safra 2016/17, obtendo um rendimento médio de 1.500 Kg/ha (EMATER, 2017b). Assim, a área média com a cultura é de 1,8 ha. O fumo é uma atividade essencialmente da agricultura familiar, ocorrendo muitos casos de parceria entre os fumicultores, visando a compensação de diárias, principalmente no período da colheita no produto. Conquanto, ainda há o predomínio da contratação de mão de obra de forma informal, o que vem preocupando os agricultores devido às exigências trabalhistas. Desse modo, nos últimos anos, vem ocorrendo alguns casos de contratação por empreitada, nos quais uma empresa fornece a mão de obra para a colheita em troca recebe por cada estufa de fumo que é colhido.

4.1.1 Recorte da estrutura da cadeia produtiva

Para o estudo desta atividade produtiva, a pesquisa realizou cinco entrevistas com produtores de fumo. O estudo focou os segmentos que têm relação direta com o agricultor. Dessa forma, a estrutura da cadeia produtiva visa ilustrar os elos do fumicultor (Figura 4). A pesquisa incluiu quatro empresas fumageiras⁷ atuantes no município. Quanto à natureza jurídica⁸ das empresas fumageiras, uma é Sociedade Anônima Fechada e as outras três são classificadas como Sociedade Empresária Limitada.

De acordo com a cadeia produtiva apresentada abaixo, na Figura 4, dos cinco casos avaliados, somente um é produtor de fumo orgânico, o caso 2, sendo o único caso que compra todos os insumos com a empresa fumageira. Nos demais casos, a compra de insumos por

⁷ Pode ser uma usina de processamento de fumo ou uma fábrica de cigarros.

⁸ DOU nº 82, de 02 de maio de 2016, no qual foi publicada a Resolução Concla nº 1, de 28 de abril de 2016.

parte dos agricultores ocorre tanto com as empresas fumageiras, quanto com outros fornecedores.

Os casos 1 e 3 vendem sua matéria-prima para a S.A. Fechada e o caso 5 para a sociedade empresária 3, sendo que nos três casos foi identificada a venda também para outros clientes, podendo ser outras empresas fumageiras ou intermediários (Figura 4). Já os casos 2 e 4 vendem toda a sua produção respectivamente para a sociedade empresária 1 e 2.

No ambiente organizacional, foram identificados: a Associação dos Fumicultores do Brasil (AFUBRA); o Sindicato Rural (SR); o Sindicato dos Trabalhadores Rurais (STR); as instituições financeiras; a administração municipal, principalmente a Secretaria Municipal de Agricultura, Meio-Ambiente e Pesca, e a Secretaria Municipal de Transportes e Obras Públicas; e a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER). Especificamente no caso 2, por ser produtor orgânico, a certificadora Ecocert também compõe o ambiente organizacional.

Na óptica dos agricultores entrevistados, as organizações que compõem o ambiente organizacional têm funções específicas, sendo que as mais apontadas foram: para a AFUBRA, seria a venda de insumos, informações sobre o cenário dos preços do fumo, a negociação do reajuste de preços com as fumageiras e o seguro rural; o SR e o STR são divulgadores de informações (crédito, situação do mercado do fumo, questões ambientais e trabalhistas) e auxiliam no acesso à documentação (DAP⁹, ITR¹⁰ e CAR¹¹); as instituições financeiras foram lembradas pela atuação no crédito rural; a administração municipal auxilia na infraestrutura para os agricultores e no acesso à documentação (bloco de produtor rural); a EMATER auxilia o fumicultor na gestão e educação ambiental, principalmente por meio do CAR, execução de Chamadas Públicas e assistência técnica principalmente voltadas para manejo e conservação do solo e água. A Ecocert é responsável pela certificação orgânica. O ambiente organizacional é avaliado como adequado podendo auxiliar na identificação de oportunidades.

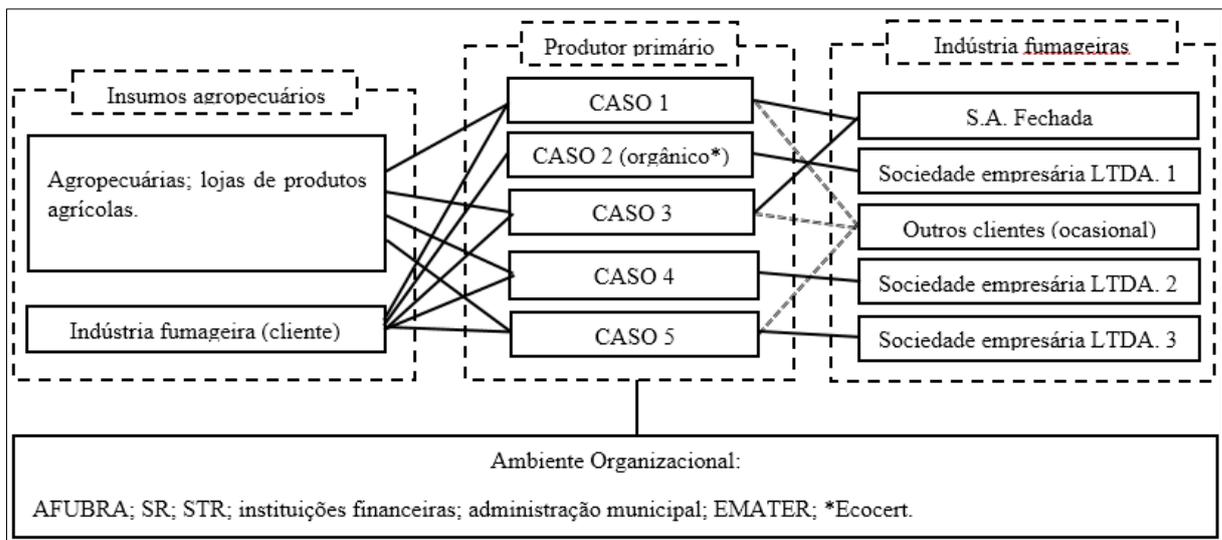
A dinâmica do setor oferece elevado grau de conveniência ao fumicultor, pois as máquinas, equipamentos e insumos necessários para a produção são disponibilizados no município; há grande quantidade de fumicultores, o que facilita a cooperação; a assistência técnica especializada difunde as tecnologias com rapidez; a mão de obra contratada ou através de parcerias tem o conhecimento das tarefas, a comercialização da produção está articulada.

⁹ Declaração de Aptidão ao Pronaf.

¹⁰ Imposto sobre a propriedade territorial rural.

¹¹ Cadastro Ambiental Rural

Figura 4 – Segmento da estrutura da cadeia produtiva do fumo.



Fonte: próprio autor

4.1.2 Estrutura de mercado, governança e mecanismos de coordenação

Segundo dados da EMATER (2017b), há cerca de 3.700 produtores de tabaco no município. A respeito da indústria fumageira, foram identificadas pouco mais de dez empresas que compram tabaco dos produtores de Candelária. Embora a atuação de algumas empresas ocorra de maneira regionalizada, reduzindo a concorrência entre as empresas fumageiras, evidencia-se a presença de estratégias concorrenciais, como: oferta de insumos mais baratos, melhor classificação do fumo e maior reajuste de preços pago ao produtor.

Em relação à oferta de insumos mais baratos, sinalizou-se que algumas fumageiras oferecem seus insumos com preços unitários mais baixos que outras fumageiras, ou seja, há uma diferenciação de preços, os quais são avaliados rigorosamente pelo agricultor. Em relação a melhor classificação do fumo, em alguns momentos as fumageiras podem avaliar a matéria-prima de forma mais branda, atribuindo uma classificação mais elevada. Isso pode ocorrer em momentos de baixa oferta do produto. Já um maior reajuste de preços refere-se ao fato de que nos últimos anos cada empresa pode definir o reajuste no preço pago à matéria-prima de maneira isolada. Dessa forma, há uma variabilidade de preços, sendo que cada empresa possui um preço diferente para determinada classe de fumo. Além disso, ao longo do período de compra do produto, pode haver momentos em que os preços oscilam, tanto para mais ou para menos, dependendo do objetivo da empresa.

Considerando as ações concorrenciais descritas acima, juntamente com o baixo número de compradores de matéria-prima, classifica-se esta estrutura de mercado como sendo um oligopsônio concorrencial (Quadro 1).

Desta forma, pressupõe-se que, com o oligopsônio concorrencial, as empresas fumageiras buscam estratégias inovadoras de maneira constante para ampliar sua capacidade competitiva, mas que, por outro lado, os agricultores podem se beneficiar pelo maior poder de barganha, isto é, aumentam as chances de escolher situações que são favoráveis para o próprio agricultor. Assim, emoldura-se a estrutura de mercado do oligopsônio concorrencial como uma oportunidade para o agricultor.

O instrumento utilizado pela indústria fumageira para, de certa forma, garantir/salvaguardar a compra da matéria-prima é o contrato formal, o qual é refeito todo ano antes do início do plantio da cultura, com exceção do caso 2 que, por ser produtor orgânico, tem contrato com validade de três anos. Assim, infere-se que o tipo de governança é híbrida (Quadro 1).

A presença de contratos formais é vista como uma oportunidade para o agricultor. Os contratos formais garantem a venda do produto (estimativa¹²) e, com isso, o produtor tem maior segurança, principalmente em anos que o produto é pouco demandado, como vem ocorrendo na safra 2016/17. Além disso, conforme relatado nos casos 1, 3 e 4, há uma relativa facilidade em não cumprir o acordado contratualmente, no que diz respeito à venda da matéria-prima, ou seja, não há algum tipo de punição ou multa caso o produtor não venda a quantidade estimada (estimativa), desde que ele liquide suas dívidas com a empresa. Além disso, os agricultores têm em média pouca habilidade para negociação, o que torna mais conveniente para eles este tipo de instrumento.

No Quadro 1 a seguir, são apresentados os mecanismos de coordenação. No sistema de informação, foram constatadas em todos os casos a realização de visitas técnicas, também a troca de informações através de contatos telefônicos, cursos sobre uso de agrotóxicos e de EPI¹³. O caso 2 recebe visitas mais frequentes e orientações focadas para produção orgânica. Em todos os casos, há disponibilização de material gráfico, como folhetins, folders, banners e cartazes com informações sobre a atividade produtiva.

As informações referem-se ao calendário dos tratos culturais; secagem, classificação, manocagem¹⁴ e enfardamento do fumo; qualidade no armazenamento e preparo do tabaco;

¹² Na ocasião da confecção do contrato, as duas partes estimam a produção total, a partir do tamanho da área a ser plantado pelo agricultor. A estimativa firmada no contrato *a priori* tem garantia de compra.

¹³ Equipamento de Proteção Individual.

¹⁴ Molho ou feixe contendo 5 ou 6 folhas de tabaco.

classificação do produto; e preço. Além disso, no caso 2, há orientações específicas para a produção orgânica. O sistema de informação é qualificado como oportunidade, visto que o agricultor tem várias vias para receber informações dos clientes.

No sistema de incentivo, as empresas fumageiras possuem preferências distintas com relação às características da matéria-prima. Algumas preferem um fumo mais ‘claro’ (caso 1 e 3), outras um fumo ‘enferrujado’ (caso 5) pagando mais pelo produto e também incentivando a produção do fumo com essas características. Especificamente no caso 4 relatou-se que não há formalmente uma quantidade mínima para ser produzido, exigido pela fumageira. Porém, está internalizado que a quantidade mínima aproximada para cultivo é de 25.000 plantas de fumo, o que, nesse caso, daria segurança ao produtor caso a empresa futuramente selecionasse produtores visando a redução de seus fornecedores.

No período em que foram realizadas as entrevistas, no caso 4, o valor pago pela fumageira para a matéria-prima, em todas as classes, era superior as demais empresas abordadas nesta pesquisa. No caso 2, a matéria-prima, por ser de origem orgânica, obtém um adicional de 60% sobre o valor do fumo convencional.

O sistema de incentivo está presente em todos os casos, com diferentes nichos de atuação das empresas, porém isso é uma oportunidade para o agricultor, já que caso satisfaçam as condições colocadas pelas empresas, às matérias-primas terão maior valor de venda, além de haver maior certeza da comercialização do produto.

Para o sistema de controle, há destaque para o controle da qualidade do fumo na entrega do produto. O tabaco em folha curado será classificado em grupos, subgrupos, classes, subclasses, tipos e subtipos, segundo o seu preparo, sua apresentação e arrumação, sua posição nas plantas, cor das folhas e sua qualidade, respectivamente (MAPA, 2017a)¹⁵. A classificação do produto é complexa, o que dificulta o entendimento por parte dos agricultores se comparado com os classificadores credenciados. Essa disparidade pode prejudicar os agricultores, pois o questionamento por parte deles quanto a classificação dificilmente é acatada.

No cultivo do fumo orgânico, além da classificação do fumo, o sistema de controle da empresa relaciona-se com o cultivo do fumo, controlando os produtos utilizados e os manejos agrícolas adequados (desponte, controle de plantas daninhas, manejo do solo), o que aumenta o risco para o produtor. Assim, o sistema de controle imposto pelas empresas gera ameaças ao agricultor.

¹⁵ Instrução Normativa nº10, de 13 de abril de 2007, do Ministério Da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

O sistema de orientação e assistência técnica é uma prática de todas as empresas abordadas nesta pesquisa, em que as visitas para orientação e acompanhamento da cultura são realizadas por técnicos, funcionários das empresas fumageiras. O agricultor orgânico ressaltou que as visitas do técnico são mais frequentes que no cultivo convencional. Essa aproximação, entre agricultor e o técnico, permite acréscimo de conhecimento do agricultor, visando adequar a produção de acordo com a pretensão do cliente, além de manter um contato mais frequente com a empresa em momentos em que não há transações. Este mecanismo de coordenação proporciona uma oportunidade para o agricultor.

O sistema de crédito e insumos é um mecanismo de coordenação praticado por todas as empresas. No caso do crédito, é oferecido financiamento para compra de insumos, ou seja, as empresas vendem seus insumos a prazo, cobrando juros até a data de pagamento. O pagamento ocorre a medida que o agricultor entrega o produto, amortizando do valor devido. No caso 4, a empresa exige o pagamento à vista de uma porcentagem do valor total dos insumos.

Dessa forma, o sistema de crédito é visto como uma oportunidade por três motivos principais: primeiro pelo fato de que nos casos estudados os agricultores não têm capacidade de autofinanciamento; segundo pelo fato de não haver no mercado de financiamento linhas de crédito para esta finalidade; e terceiro, de certa maneira, indiretamente garante a compra da matéria-prima pela empresa, já que possui contas a receber do agricultor.

O sistema de insumos está correlacionado ao crédito, sendo que todas as empresas aqui relatadas fornecem insumos, mas não há obrigatoriedade de compra. Segundo os entrevistados, em determinados momentos, alguns insumos são mais baratos que no mercado local. Assim, o produtor pode comprar todos os insumos da fumageira ou optar por comprar parte dele ou todo no mercado. Visto a possibilidade de escolha do agricultor entre comprar os insumos da fumageira ou no mercado, do jeito que melhor lhe convier, é uma oportunidade.

No caso 2, o agricultor deve comprar todos os insumos da empresa, uma vez que esta determina quais produtos serão utilizados para o cultivo orgânico. Nesse caso, também é uma oportunidade, pois o agricultor não gasta tempo procurando esses insumos, os quais têm problemas de acesso e oferta no mercado local.

Quadro 1 – Governança, mecanismos de coordenação e estrutura de mercado entre o agricultor e a indústria fumageira.

Categoria de análise	Dados de pesquisa		Casos	SWOT
				Oportunidade ou ameaça
Governança	Contratos formais: duração de 1 ano, com exceção do caso 2 que tem validade de 3 anos.		Todos os casos	Oportunidade
Mecanismos de Coordenação	Sistema de informação:	Visitas, contatos telefônicos, cursos sobre uso de agrotóxicos e EPIs. Material gráfico: folhetins, folders, banners e cartazes.	Todos os casos	Oportunidade
		Visitas mais frequentes e orientações focadas para produção orgânica.	Caso 2	
	Sistema de incentivo:	Características da matéria-prima.	Casos 1, 3 e 5	Oportunidade
		Estímulo a produção e preço pago ao produto	Caso 4	
		Adicional de 60% sobre o fumo convencional.	Caso 2	
	Sistema de controle:	Controle da qualidade do fumo na entrega do produto (classe do fumo).	Todos os casos	Ameaça
		Controle no cultivo do fumo orgânico, com relação aos produtos utilizados e manejos adequados.	Caso 2	
	Sistema de orientação e assistência técnica: visitas para orientação e acompanhamento da cultura.		Todos os casos	Oportunidade
	Sistema de crédito: financiamento dos insumos.		Todos os casos	Oportunidade
	Sistema de insumos: não há exigência de compra mínima de insumos, com exceção do caso 2 que deve comprar todos os insumos para o cultivo.		Todos os casos	Oportunidade
Estrutura de mercado	Oligopsônio concorrencial		-	Oportunidade

Legenda: ■ Oportunidade ■ Ameaça

Fonte: próprio autor

4.1.3 As fontes de custos de transação e suas implicações

A janela de compra do fumo convencional normalmente vai de dezembro a julho. No fumo orgânico, é março e abril. O fato de ter um prazo determinado para a venda é um fator que requer cuidado por parte do agricultor, pois a demanda e o preço pago pelo fumo convencional podem oscilar nesse período, acarretando em menores ganhos econômicos, se negligenciado.

A frequência recorrente das transações representa uma oportunidade para o agricultor (Quadro 2). Juntamente a isso, o histórico que o agricultor tem das transações com seu cliente

e as conversações com outros agricultores que têm o mesmo cliente, estabelece a reputação do agente comprador de matéria-prima.

Quanto à especificidade de ativos, o trabalho identificou cinco tipos: local, física, de capital humano, de ativos dedicados e de tempo (Quadro 2). Para a especificidade local, o caso 2 por ser produtor orgânico e deve seguir os regramentos deste tipo de produção, o que impede este cultivo próximo de cultivos convencionais, locais onde ocorrem pulverizações aéreas e respeitar o período de transição para áreas com produção convencional. Para os demais casos, normalmente as fumageiras atuam de forma regionalizada, o que pode, de certa forma, caracterizar uma limitação a troca de clientes sem perda de valor ou incremento em investimentos, o que gera uma ameaça ao produtor.

Relacionado à especificidade física, a matéria-prima deve ter condições mínimas para ser transacionado. No momento da entrega da matéria-prima, ocorre o inspecionamento caso haja algum “recheio” como: metais, pedras, tijolo, areia, penas, plástico, papel, restos vegetais entre outros, o produto pode ser rejeitado pela empresa.

O fumo deve estar classificado e preparado adequadamente (manocado e enfardado), sem excesso de umidade e/ou mofado. Caso o produto transacionado não tenha condições em conformidade com as exigências do cliente, o produtor pode ter seu produto desvalorizado ou até mesmo recusado, então a transação não será realizada. Por isso, a especificidade física é uma ameaça. Embora isto caracterize um custo de transação por parte do agricultor, pode-se inferir que a presença de “recheios”, preparo inadequado e produto com excesso de umidade e/ou mofado, está relacionado ao descuido do agricultor, sendo que atualmente estas situações ocorrem de forma atípica.

A atividade requer conhecimentos peculiares sendo bastante diferente de outras atividades agrícolas. Desponte, secagem, seleção, manocagem e enfardamento são tarefas exclusivas desta atividade produtiva, as quais exigem conhecimentos prévios por parte do capital humano, além das leis e regramentos que envolvem o setor. No caso 2, há o agravante da exigência do conhecimento quanto à produção orgânica. A especialização do capital humano na produção de fumo, com relação aos itens supracitados, possui limitações de empregabilidade em outra atividade alternativa, sendo uma ameaça.

Existem vários ativos específicos dedicados à atividade, no entanto, o mais significativo financeiramente é a estufa de secagem do fumo. Há também equipamentos menos relevantes como: tecedeira para quem utiliza estufa convencional, grampos para quem utiliza estufa de ar forçado e enfardadeira. Estes ativos não possibilitam sua empregabilidade em uma atividade alternativa sem perda de valor ou gasto adicional.

Além dos ativos acima, o caso 2 tem uso de insumos exclusivo para produção orgânica, o que torna possível sua utilização em outras finalidades, porém com menor eficácia que para a cultura do tabaco que é certificada, já que o produtor deveria certificar a cultura alternativa para extrair o máximo retorno econômico. Em todos os casos, a especificidade de ativos dedicados é uma ameaça, principalmente relacionado à saída da atividade.

O caso 2, por ser um produto diferenciado, destinado a determinado nicho de mercado – o orgânico – entende-se que caracteriza uma especificidade de marca. Considerando a ascensão deste tipo de mercado nos últimos anos e um cenário promissor, esta especificidade tende a ser uma oportunidade para o agricultor.

A especificidade de tempo apresentou algumas situações: 1) as estimativas de produção que estão nos contratos devem ser cumpridas, sendo que o produtor deve entregar o produto para a fumageira dentro do período de comercialização; 2) a matéria-prima apresenta alguns problemas para ser armazenado por períodos maiores nas propriedades rurais; 3) o produto é negociado na safra se estendendo alguns meses depois para seu preparo, sendo que a compra normalmente vai de dezembro a julho para o tabaco convencional. No tabaco orgânico, o fator tempo é mais restrito, sendo que o produtor tem dois meses para comercializar o produto (março e abril); 4) a amortização da dívida dos insumos e a cobrança de juros força o pagamento ou a venda do produto de forma antecipada. Esses cenários geram, pois, ameaça para o produtor.

Com relação à incerteza primária, o trabalho identificou ações visando informar e adequar a produção a modificações institucionais como: informações sobre legislação trabalhista; trabalho infantil; saúde e segurança no trabalho; manuseio e aplicação de agrotóxicos. Essas ações foram relatadas em todos os casos, sendo que o caso 2 teve ainda ações relacionadas aos regramentos da produção orgânica. Essas ações são positivas, avaliadas como uma oportunidade para o agricultor, já que reduzem as incertezas primárias (Quadro 2).

Quanto à incerteza conductista, no caso 2, os contratos têm duração de 3 anos, ampliando as relações de longo prazo, sendo que o agricultor se mostrou fiel a empresa no longo prazo, visto que o produto é diferenciado. No caso 4, a empresa fumageira garante a compra do produto não importando a sua classificação, desde que o agricultor não seja misto, ou seja, tenha a exclusividade na entrega da matéria-prima. Estas condições são oportunidades para os agricultores. Já nos casos 1, 3 e 5 não foram identificadas ações visando estabelecer uma relação de longo prazo, o que é uma ameaça para o agricultor (Quadro 2).

A pesquisa não identificou ações visando estabelecer estratégias coletivas, o que gera incertezas secundárias, conseqüentemente, gera ameaça para o agricultor (Quadro 2).

Com relação à racionalidade, verificou-se que há compartilhamento de informações através de visitas técnicas, onde o técnico troca informações de forma verbal e também fornece matérias impressos como folhetins, banners, folders e cartazes. As informações referem-se basicamente ao calendário dos tratos culturais; secagem, classificação, manocagem e enfardamento do fumo; qualidade no armazenamento e preparo do tabaco; classificação do produto; e preço (Quadro 2). Essas informações são uma oportunidade para o agricultor, já que reduzem a racionalidade limitada.

Ainda no Quadro 2, avaliou-se o oportunismo, sendo que para os casos 1, 3 e 5 há oportunismo tanto por parte das empresas fumageiras como por parte dos agricultores. O primeiro cenário acarreta uma ameaça para o agricultor, enquanto que o segundo cenário possibilita uma oportunidade para o agricultor. O oportunismo de uma das partes sempre gera um problema para a outra parte envolvida na negociação.

O oportunismo por parte dos produtores está relacionado principalmente com a busca de vender para outros clientes movidos por maiores vantagens, sendo a procura por maior preço pago e melhor classificação da matéria-prima, os motivos mais importantes relatados pelos casos estudados. A possibilidade de realizar ações oportunistas deixa o produtor com relativa autonomia comercial, uma vez que ainda há lacunas nas cláusulas contratuais a esse respeito.

Já as empresas agem de forma oportunista na configuração diferenciada de preços e na classificação do produto de forma idiossincrática. Algumas fumageira (casos 1, 3 e 5) não efetuaram reajustes dos preços em algumas classes. Dessa forma, na hora da classificação, pode haver uma tendência para o enquadramento nestas classes, prejudicando os agricultores. Em anos de oferta maior que a demanda, alguns clientes compram produto somente de determinadas classes. Oportunismo no reajuste de preços e classificação do produto por parte dos clientes deixa o agricultor vulnerável.

Nos casos 2 e 4, não foram constatados aspectos oportunistas relevantes. No caso 2, a duração do contrato mais estendido, a matéria-prima diferenciada e a fidelidade do agricultor com seu cliente cooperam para isso. Já no caso 4, as cláusulas contratuais que impedem a venda a terceiros e a cobrança de multas caso isso aconteça; o ajuste de preços em todas as classes; preços pagos bem acima da média das outras fumageiras (no momento da entrevista); classificação justa da matéria-prima; e garantia de compra do produto não importando sua classe, são algumas características que fidelizam o agricultor (Quadro 2).

Quadro 2 – Fontes de custos de transação x oportunidades e ameaças.

Fontes de custo de transação	Dados de pesquisa		Casos	SWOT
				Oportunidade ou ameaça
Frequência	Recorrente		Todos os casos	Oportunidade
Especificidade dos ativos	Especificidade Local: fumageiras atuam de forma regionalizada. O cultivo orgânico tem restrição quanto ao local de cultivo.		Todos os casos	Ameaça
	Especificidade física: matéria-prima sem “recheios” e sem excesso de umidade e/ou mofado.		Todos os casos	Ameaça
	Especificidade de capital humano: atividade que requer conhecimentos peculiares. No caso 2 tem a exigência do conhecimento da produção orgânica.		Todos os casos	Ameaça
	Especificidade de ativos dedicados: estufa de secagem. No caso 2 tem uso de Insumos exclusivo para produção orgânica.		Todos os casos	Ameaça
	Especificidade de marca: produto diferenciado com selo orgânico.		Caso 2	Oportunidade
	Especificidade de tempo: problemas de armazenado; período de comercialização; amortização de dívidas.		Todos os casos	Ameaça
Incertezas	Incerteza primária: legislação trabalhista; trabalho infantil; saúde e segurança no trabalho; manuseio e aplicação de agrotóxicos. Caso 2 lei dos orgânicos.		Todos os casos	Oportunidade
	Incerteza secundária	Não identificado	Todos os casos	Ameaça
	Incerteza conductista	Não identificado	Caso 1, 3, e 5	Ameaça
		Caso 2: os contratos de 3 anos e fidelidade do produtor. Caso 4: garantia de compra do produto não importando a classe. Exclusividade na entrega da matéria-prima.	Casos 2 e 4	Oportunidade
Informações/ Racionalidade	Informações quanto ao calendário dos tratos culturais; secagem, classificação, manocagem e enfardamento do fumo; qualidade no armazenamento e preparo do tabaco; classificação do produto; e preço. No caso 2 orientações para produção orgânica.		Todos os casos	Oportunidade
Oportunismo	Agricultor: maior preço pago e melhor classificação da matéria-prima.		Casos 1, 3, e 5	Oportunidade
	Cliente: reajuste de preços e classificação do produto.		Casos 1, 3, e 5	Ameaça
	Fidelidade		Casos 2 e 4	Oportunidade

Legenda: ■ Oportunidade ■ Ameaça

Fonte: próprio autor

4.1.4 Análise do ambiente interno: VRIO

Conforme proposto pela presente pesquisa, para a avaliação do ambiente interno das propriedades rurais, utilizou-se, com algumas modificações, o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007). O Quadro 3 apresenta a síntese dos cinco casos avaliados para a atividade fumo.

Após seguir o fluxo da cadeia de valor da cultura do fumo que diz respeito à propriedade rural, observou-se que o caso 1 apresenta uma vantagem competitiva sustentável que é a capacidade financeira. De maneira geral, os agricultores que cultivam fumo não conseguem se autofinanciar, dependendo de capital de terceiros para investimentos e principalmente para custeio, haja vista a importância do sistema de crédito para o financiamento dos insumos. Isso torna essa capacidade um recurso raro e valioso. Ele é valioso porque o agricultor não depende de terceiros, está livre de questões burocráticas que podem impedir a disponibilização dos recursos financeiros em tempo, além de anular o custo financeiro com juros, taxas, etc. Além disso, dificilmente é imitado, pois requer uma reserva de lucros e poupança por parte dos agricultores, requer uma mudança na cultura financeira dos agricultores.

Ainda no caso 1, o recurso terra tem uma limitação de área agricultável e de relevo, considerando as imposições da nova legislação ambiental. A área agricultável na propriedade é toda utilizada com fumo, porém quase toda a área de cultivo tem mais de 45° de inclinação, o que impede a produção de culturas anuais. Na localidade em que a propriedade está, esse recurso com condições ambientais para o cultivo do fumo é escasso e custoso para ser adquirido. Este recurso é uma desvantagem competitiva para este agricultor, já que ambientalmente ele não poderia mais plantar fumo na área agricultável do seu imóvel com mais de 45° de inclinação. Isso inviabilizaria a sequência na atividade por vários motivos, dentre eles: a produção seria bem reduzida (aproximadamente 5.000 plantas, 10% da produção atual), o que dificultaria a pactuação do contrato com a fumageira; a capacidade instalada ficaria ociosa; o custo médio unitário seria mais elevado, com consequente redução da margem de lucro.

No caso 2, a experiência e o conhecimento técnico na produção orgânica configuram-se como um recurso valioso, raro, difícil de ser obtido. O agricultor planta fumo orgânico há 8 anos, mas há mais de 20 anos que vem utilizando práticas agroecológicas em outros cultivos na sua propriedade. Dessa maneira, a capacidade humana desta propriedade é um recurso estratégico que permite uma vantagem competitiva em relação às demais propriedades.

As características físicas do solo são limitantes para a propriedade no caso 2, pois o solo é muito arenoso (incorrendo em baixa matéria orgânica, baixa retenção de água e CTC¹⁶). É um recurso raro no espaço territorial da localidade em que a propriedade se encontra e também um recurso que deve ser desembolsado valores elevados para ser adquirido ou, neste caso, adequá-lo. O arrendamento exige custos acima da média, já que em áreas com cultivo convencional deve haver a preparação de solo para a correta transição. O agricultor reconhece o recurso como estratégico, porém não tem como explorá-lo, estando numa condição de desvantagem competitiva. Este fator vem se agravando ao decorrer dos anos, sendo que o agricultor idealiza a possibilidade de parar com a produção orgânica devido a perdas de produtividade.

A produção orgânica requer maior mão de obra que o cultivo convencional¹⁷. Este fator é escasso e custoso para contrair. A propriedade tem muita dificuldade na organização das tarefas por falta de mão de obra, o que gera uma desvantagem competitiva.

No caso 3 a tecnologia utilizada especialmente com relação aos ativos (trator e implementos) é capaz de realizar tarefas em menor tempo e com menor mão de obra. Considerando que esse tipo de recurso ainda é relativamente raro e de alto custo de aquisição, e, segundo o agricultor, a sua utilização pela propriedade facilita as operações no cultivo do fumo e com menor mão de obra (2 pessoas), é, neste caso, uma força.

No caso 4, a propriedade tem alta disponibilidade de terra, com qualidades físico-químicas superiores às normalmente utilizadas pelos fumicultores. Este recurso é escasso e custoso para ser imitado. A grande disponibilidade de terra e suas condições físico-químicas favoráveis reduzem o custo médio com fertilizantes e possibilita a rotação de áreas para o cultivo do fumo, o que é bem explorado pelo agricultor, com conseqüente vantagem de ordem competitiva.

O caso 5 apresenta duas vantagens competitivas: a tecnologia utilizada e a qualidade da matéria-prima. Quanto à tecnologia utilizada, a propriedade possui estufa de secagem com ar forçado, sendo um recurso valioso, pois reduz a necessidade de mão de obra e possibilita um fumo de melhor qualidade, que é mais apreciado pelo cliente. Ademais, é um recurso raro e com alto custo para ser imitado. A propriedade utiliza bem o recurso e reconhece seus benefícios, já que não utiliza mais as duas estufa convencionais instaladas na propriedade.

Quanto a matéria-prima, o produtor consegue um bônus no preço pago pelo produto, porque consegue um produto com características que a empresa requer e valoriza (fumo

¹⁶ Capacidade de troca de cátions.

¹⁷ Informação confirmada pelo agricultor, o qual tem vasta experiência nos dois sistemas de cultivo.

“enferrujado”). São poucos os produtores que conseguem um produto com essas características, de maneira frequente. A dificuldade em obter este padrão de produto está em vários fatores, sendo a localização geográfica e o microclima da área de cultivo os mais importantes segundo o agricultor.

Quadro 3 – Resumo da análise VRIO dos casos avaliados.

Caso	Recurso ou capacidade	Características				Implicações competitivas	Força ou fraqueza
		V	R	I	O		
Caso 1	Capacidade financeira	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força
	Terra: relevo	Sim	Sim	Sim	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Caso 2	Terra: características físicas.	Sim	Sim	Sim	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
	Mão de obra	Sim	Sim	Sim	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
	Capacidade humana	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força
Caso 3	Tecnologia utilizada: ativos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força
Caso 4	Terra: quantidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força
Caso 5	Tecnologia utilizada: forno de ar forçado	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força
	Qualidade da matéria-prima	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força

Legenda: ■ Oportunidade ■ Ameaça

Fonte: próprio autor

4.1.5 Síntese do ambiente externo e interno, e suas consequências de ordem competitiva

Avaliando o ambiente externo como um todo, identifica-se que há mais oportunidades que ameaças, o que mostra um fator positivo para os casos avaliados.

Dentre os custos de transação, a atividade produtiva apresenta um ambiente externo com elevado número de especificidade de ativos, gerando, em sua maioria, ameaças para o agricultor. Esta predominância de ameaças é compensada, de certa forma, pelos mecanismos de coordenação, os quais em sua grande maioria proporcionam oportunidades aos fumicultores.

De modo geral, há algumas diferenças entre os casos, principalmente quando comparados os casos 1, 3 e 5 com os casos 2 e 4. Os casos 1, 3 e 5 apresentaram o mesmo ambiente externo relativo às oportunidades e ameaças. Conquanto, os casos 2 e 4 se diferenciaram em alguns pontos dos demais casos. No caso 2, o produto diferenciado e, no caso 4, algumas ações da fumageira geraram essas diferenças no ambiente externo. Embora

atualmente a empresa fumageira do caso 4 tenha a mesma natureza jurídica do caso 5, alguns comportamentos são diferenciados (fidelização e estabelecer uma relação de longo prazo). O fator que justifica essa diferença pode estar relacionado ao histórico recente da empresa. A fumageira do caso 4 fechou seu capital a menos de dois anos, a qual era uma sociedade anônima aberta, com boa reputação no mercado financeiro e com uma das melhores governanças corporativa no mercado. Certamente este quesito ainda influencia a organização no momento atual.

Embora a presença de especificidade de ativos aumenta os custos transação, nem todos os ativos específicos geram uma ameaça, tendo em vista a especificidade de marca, a qual é uma oportunidade para o caso 2. Nesse seguimento, a especificidade de marca tem influência na redução do comportamento oportunista do cliente. A duração do contrato mais estendido (3 anos) e a fidelidade do agricultor também contribuem para a ausência de comportamentos oportunistas significativos do cliente.

O ambiente externo nos casos 2 e 4 apresenta maiores oportunidades que os demais. O diferencial é a busca em estabelecer uma relação de longo prazo (incerteza conductista) e a fidelidade do agricultor nos casos 2 e 4, além da especificidade de marca (produto diferenciado) no caso 2. Isso, de certa maneira, favoreceu a redução de comportamentos oportunistas. Dessa maneira, um ambiente com maiores oportunidades se configura mais competitivo no sentido de ser mais interessante para o agricultor.

Com relação ao ambiente interno, considerando os cinco casos, dos 9 recursos estratégicos identificados, 2 correspondem às *atividades de suporte* e 7 aos *fatores de produção*, tendo mais recursos relacionados ao *fator de produção* terra, o qual se repetiu quatro vezes. O recurso qualidade da matéria-prima, por ser fortemente associado à localização geográfica, foi classificado como um *fator de produção* ligado a terra.

Todos os recursos estratégicos identificados pelo presente trabalho para a atividade produtiva do fumo apresentam valor, ou seja, conseguem propiciar o aproveitamento de oportunidades ou minimizar ameaças do ambiente externo, desde que sejam explorados pela propriedade. Nessa perspectiva, podemos identificar que alguns recursos têm relação com os custos de transação. No caso 2, a capacidade humana, estaria relacionada com a especificidade de capital humano. Desta maneira, ela é tanto uma força (vantagem competitiva), quanto uma ameaça do ponto de vista da especificidade dos ativos. Nesta lógica, a capacidade humana como uma força, minimiza a ameaça relacionada aos custos de transação.

Já no caso 5, a matéria-prima é uma força possibilitando aproveitar a oportunidade oriunda do sistema de incentivos (mecanismo de coordenação).

De modo geral, os recursos estratégicos, quando explorados pela propriedade, proporcionam vantagens de ordem competitiva frente as demais propriedades. Entretanto, recursos estratégicos não explorados (terra e mão de obra) podem gerar uma desvantagem competitiva. É importante destacar que na atividade produtiva do fumo, assim como nas demais atividade aqui estudadas, há diversos recursos e capacidades relacionados às atividades, porém não apresentados aqui, pois estão em paridade competitiva ou por não ser um recurso estratégico.

Considerando o recurso terra (relevo), no caso 1, e prospectando um cenário levando em conta a obediência das normativas ambientais que dizem respeito ao CAR, especificamente relacionado às áreas de APP¹⁸ com inclinação acima de 45°, haveria grande possibilidade do agricultor não conseguir firmar novos contratos para venda de fumo com a fumageira, visto a baixa produção esperada (aproximadamente 5.000 plantas, 10% da produção atual). Nesse aspecto, o recurso estratégico em questão estaria associado ao aumento dos custos de transação (pactuar contratos). Esta desvantagem competitiva (fraqueza) pode impactar fortemente nos custos de transação, impossibilitando o aproveitamento de oportunidades do ponto de vista da governança atual (contrato formal). Se isso acontecer, para manter-se na atividade, o agricultor possivelmente terá que operar sem contratos.

Quanto ao recurso mão de obra, mais demandada na produção orgânica em comparação com o cultivo convencional, encontra-se em condição de desvantagem competitiva no caso 2. Esta fraqueza está associada ao sistema de incentivo (mecanismo de coordenação), uma vez que, indiretamente, a mão de obra é 60% mais remunerada. Dessa forma, esta desvantagem competitiva é compensada pela oportunidade proveniente do sistema de incentivo.

4.2 BOVINOCULTURA DE LEITE

Segundo a EMATER (2017a), no município de Candelária há aproximadamente 44 bovinocultores de leite que vendem leite cru para indústrias processadoras, sendo que, em 2016, foram vendidos aproximadamente 4.039.200 litros de leite. Todos os produtores são familiares. O município apresenta parte de seu território em áreas baixas, com cerca de 80

¹⁸ Áreas de preservação permanente.

metros do nível do mar, e parte em áreas mais altas variando de 400 a 600 metros do nível do mar. A maioria dos produtores localiza-se em áreas baixas, sendo que muitos estão instalados nas proximidades do Rio Pardo.

A extensão territorial municipal e as precárias condições nas estradas vicinais são variáveis que impedem a entrada de muitas propriedades rurais neste setor.

A área média das propriedades é de 20 ha, sendo que a raça mais utilizada é a holandesa, seguido pela Jersey, dado que o número médio de vacas por propriedade produtora é de 17, e que a média da raça holandesa é de 11,4 por propriedade e 3,2 de Jersey (EMATER, 2017a).

4.2.1 Recorte da estrutura da cadeia produtiva

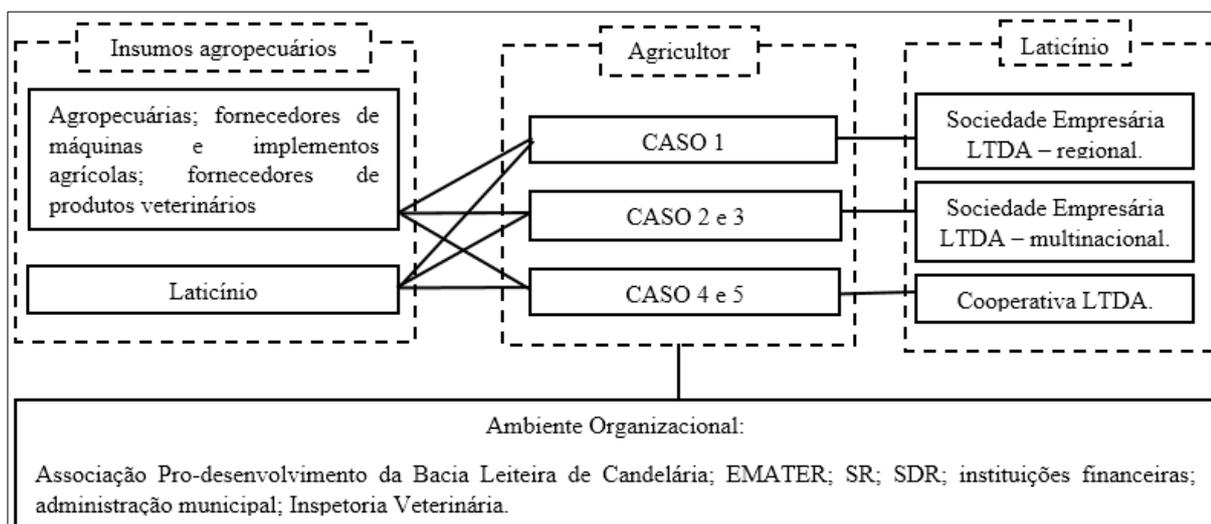
Realizou-se cinco entrevistas com agricultores. Assim como na cadeia produtiva do fumo, o estudo focou nos segmentos que têm relação direta com o agricultor. A pesquisa abrangeu todos os três laticínios atuantes no município. Dos três laticínios, nenhum tem sede, estabelecimento de processamento de leite ou posto de refrigeração de leite no município de Candelária/RS. Quanto à natureza jurídica, um laticínio é na forma de cooperativa com responsabilidade limitada, enquanto que os outros dois são sociedade empresária com responsabilidade limitada, sendo um de atuação regional e outro de atuação multinacional. A cooperativa tem atuação em várias regiões no estado do Rio Grande Do Sul.

Vale ressaltar que o laticínio compreende o estabelecimento de processamento de leite e que entre ele e o agricultor existe a figura do transportador, o qual é encarregado de efetuar a coleta e transporte do leite cru. Cada caso estudado tem apenas um cliente (Figura 5). Os laticínios presentes neste estudo também são fornecedores de insumos agropecuários para os bovinocultores de leite. Porém, há diferença entre a variedade de insumos ofertados, o grau de atuação e o incentivo dos laticínios neste mercado. Estas questões serão exemplificadas no próximo subitem.

O ambiente organizacional é composto pela Associação Pro-desenvolvimento da Bacia Leiteira de Candelária, a qual tem funções diversas podendo destacar a organização dos produtores, acesso a recursos públicos, reuniões, palestras, compartilhamento de máquinas e equipamentos; EMATER encarregada de implementar Políticas Públicas, elaboração de projetos técnicos e orientações técnicas; SR atua na divulgação de informações e elaboração

de documentação (ITR, CAR, IRPF¹⁹); SDR incentiva a cadeia produtiva através de programas e disponibiliza recursos através do FEAPER²⁰; instituições financeiras são agentes que executam o crédito rural; administração municipal auxilia na manutenção da infraestrutura, acesso à documentação (bloco de produtor rural), e questões ambientais (emissão de licença ambiental e DISLIC²¹); Inspeção Veterinária encarregada do fornecimento de vacinas, cadastro de animais e orientações sanitárias. O ambiente organizacional, do ponto de vista dos entrevistados, se configura como satisfatório, sendo uma oportunidade visto o número e a atuação das organizações em prol da atividade.

Figura 5 – Segmento da estrutura da cadeia produtiva do leite cru.



Fonte: próprio autor

4.2.2 Estrutura de mercado, governança e mecanismos de coordenação

Quanto ao tipo de governança, não foi constatada existência de contratos formais, sendo que há acordos verbais (Quadro 4). Nos casos 4 e 5, por estes terem uma cooperação entre produtor e laticínio, há uma obrigatoriedade de entrega do produto, caso contrário o produtor pode ser excluído da cooperativa. Nos casos 1, 2 e 3, os acordos verbais são mais suscetíveis a rompimentos, já que, de acordo com os produtores, o compromisso de entrega é de um mês, sendo que o produtor pode optar por outro cliente caso haja vantagens comparativas favoráveis para isso.

¹⁹ Imposto de Renda de Pessoa Física.

²⁰ Fundo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento dos Pequenos Estabelecimentos Rurais.

²¹ Dispensa de licenciamento ambiental.

Com relação a troca de clientes, o caso 1 trocou de cliente há dois anos, o caso 2 trocou de cliente há um mês e o caso 3 trocou de cliente há dois anos e estava planejando trocar novamente no curto prazo. Os casos 4 e 5 têm o mesmo cliente há mais de dez anos e não pensam em trocá-lo.

Considerando que atualmente não há dificuldades para trocar de cliente, há ausência de contratos formais pode ser positivo, uma vez que o produtor pode buscar condições melhores com maior flexibilidade.

Dentre os mecanismos de coordenação identificados está: o sistema de informação, sistema de incentivo, sistema de controle, sistema de orientação e assistência técnica, e o sistema de crédito e insumos (Quadro 4).

O sistema de informação está presente nos parceiros comerciais, em todos os casos, sendo o método da visita o mais usual. Qualidade e preço do leite, padrões sanitários, adequações ambientais, legislação e informações técnicas são compartilhamento de informações realizados em todos os casos. Outros métodos de troca de informação são: contatos telefônicos, mídias digitais (endereço eletrônico ou sítio), matérias impressos como livretos, banners, folhetins, folders. Além desses, os casos 4 e 5 recebem materiais para gestão como caderno de anotações e também jornal da cooperativa. Esses instrumentos de compartilhamento de informação, laticínio e agricultor, além de reduzir a racionalidade limitada do agricultor, aproxima o vínculo entre as partes, sendo uma oportunidade.

O sistema de incentivo, presente em todos os casos, também é um ponto positivo originando uma oportunidade para o produtor. Todos os casos têm bônus por quantidade de leite fornecida (L/mês). Os casos 4 e 5 ainda possuem bônus por qualidade do produto fornecido, de acordo com o índice de gordura, proteína, contagem de células somáticas (CCS), contagem padrão em placas (CPP). Esses incentivos aumentam as receitas, motivam a economia de escala, podendo reduzir os custos médios de produção, além de valorizar a qualidade do produto.

Através do sistema de controle, os laticínios fiscalizam algumas questões como: vacinação dos animais, higiene nas instalações, requisitos mínimos de qualidade que o leite cru deve apresentar, análises e testes diversos (exemplo: antibióticos, índice crioscópico, alizarol). A coleta das amostras para análise e a sua execução não são acompanhadas pelo produtor, podendo a empresa tirar proveito da situação. Esse cenário é uma ameaça para os bovinocultores de leite. Os casos 1 e 2 romperam relações com o cliente devido a apontamento de água no leite (índice crioscópico) por parte do laticínio.

O sistema de orientação e assistência técnica está presente em todos os casos, sendo o método de visitas o principal. Há atendimentos através de contatos por meio do telefone. As visitas para orientação e acompanhamento nos casos 1, 2 e 3 demonstraram que estas não possuem um planejamento com frequência estabelecida. No caso 1, constatou-se que, normalmente, as visitas ocorrem por pedido do agricultor em casos importantes e de urgência. Os casos 2 e 3 não estão satisfeitos com o nível de orientação e assistência técnica. O caso 3 estuda a troca de cliente motivado por uma assistência técnica de melhor qualidade.

Já nos casos 4 e 5 as visitas são realizadas a cada 50 dias, com orientações focadas na qualidade do leite, sendo que os agricultores estão satisfeitos. Para a atividade leiteira, esse requisito é fundamental, visto sua complexidade como: manejo do rebanho, sanidade animal, instalações em conformidade sanitária e ambiental, lei e regulamentos que regem a atividade. Dessa forma, o sistema de orientação e assistência técnica por ser deficiente nos casos 1, 2 e 3 é avaliado como uma ameaça, já nos casos 4 e 5 avalia-se como oportunidade.

Todos os laticínios presentes nos casos analisados estimulam a compra de seus insumos. No entanto, nos casos 4 e 5 observou-se maiores incentivos, como descontos na compra de medicamentos, sementes, ração e produtos para higiene. Os débitos são descontados dos pagamentos efetuados pela matéria-prima. Os casos 4 e 5 podem comprar máquinas e equipamento de um fornecedor credenciado junto ao laticínio, sendo possível colocar o débito na parcela do leite (até 36x) - crédito.

No caso 1, também há benefícios de crédito, o qual pode solicitar pagamento antecipado pelo produto, ou seja, o cliente frequentemente adianta o pagamento da matéria-prima caso o agricultor solicitar. Nos casos 2 e 3, não foram identificados incentivos ao crédito, além de, segundo os entrevistados, é pouco vantajoso financeiramente a aquisição de insumos dos seus clientes. Sendo assim, o sistema de crédito e insumos para os casos 2 e 3 são considerados ameaças, enquanto que para os outros casos é uma oportunidade.

Quanto à estrutura de mercado, há três laticínios compradores da matéria-prima. Estes, conforme constatado nos mecanismos de coordenação apresentam comportamentos concorrencias, caracterizando um oligopsônio concorrencial. Dentre as ações concorrenciais vistas como importantes pelos agricultores, destaca-se: incentivos no fornecimento de insumos; pagamento antecipado pelo produto; orientação e assistência técnica diferenciada; pagamento diferenciado pela qualidade do produto. Assim como na cultura do fumo, esta estrutura de mercado beneficia o agricultor, pois, com a concorrência, as empresas tendem a criar melhores incentivos e condições para os agricultores, sendo uma oportunidade.

Quadro 4 – Governança, mecanismos de coordenação e estrutura de mercado entre o bovinocultor de leite e o laticínio.

Categoria de análise	Dados de pesquisa		Casos	SWOT
				Oportunidade ou ameaça
Governança	Contratos informais (verbal)		Todos os casos	Oportunidade
Mecanismos de Coordenação	Sistema de informação:	Qualidade e preço do leite, padrões sanitários, adequações ambientais, legislação e informações técnicas.	Todos os casos	Oportunidade
		Cooperativismo, gestão rural, adequação sanitária, ambiental e alimentar visando produção de leite saudável.	Caso 4 e 5	Oportunidade
	Sistema de incentivo:	Bônus por quantidade de produto fornecido (L/mês).	Todos os casos	Oportunidade
		Bônus por qualidade do produto fornecido.	Caso 4 e 5	Oportunidade
	Sistema de controle:	Vacinas, antibióticos, higiene nas instalações, qualidade que o leite cru.	Todos os casos	Ameaça
	Sistema de orientação e assistência técnica:	Visitas para orientação e acompanhamento. Não há frequência estabelecida.	Casos 1, 2 e 3	Ameaça
		Visitas a cada 50 dias, com orientações focadas na qualidade do leite.	Casos 4 e 5	Oportunidade
	Sistema de crédito e insumos:	Fornecimento de insumos, mas com vantagens insignificantes. Não possui política de crédito.	Casos 2 e 3	Ameaça
		Casos 4 e 5: Insumos com descontos e à prazo. Crédito na compra de máquinas e equipamento. Caso 1: pagamento antecipado pelo produto e fornecimento de insumos.	Caso 1, 4 e 5	Oportunidade
	Estrutura de mercado	Oligopsônio concorrencial		-

Legenda: ■ Oportunidade ■ Ameaça

Fonte: próprio autor

4.2.3 As fontes de custos de transação e suas implicações

A coleta do leite cru é feita a cada 48 horas, entretanto o seu pagamento acontece normalmente até o décimo quinto dia do mês subsequente. O fato de as transações serem recorrentes, além de constatar-se uma troca frequente de informações acerca do preço do produto realizado entre o agricultor e o cliente, são fatores que reduzem os custos de transação. A frequência recorrente é uma oportunidade para o agricultor, além disso os embolsos mensais é uma questão relevante para o agricultor (Quadro 5).

Para a atividade da bovinocultura de leite, nos casos estudados, foram identificados alguns ativos com características de especificidade: especificidade local, especificidade física, especificidade de capital humano, especificidade de ativos dedicados e especificidade de tempo (Quadro 5).

Não há exigência formal por parte dos laticínios com relação a restrições de localização, mas percebe-se uma proximidade entre os agricultores que possui o mesmo cliente, o que caracteriza grupos regionalizados. Também, identificou-se uma possível associação entre localização e volume de produção, ou seja, mesmo produtores de certa forma 'isolados' conseguem entrar nesse mercado caso tenha um bom volume de produção. Essas circunstâncias são ameaças para o agricultor, pois dificultam a migração para outros clientes.

Quanto à especificidade física, a pesquisa identificou alguns requisitos mínimos de qualidade que deve apresentar o leite cru refrigerado nas propriedades rurais, de acordo com o MAPA (2011)²², como: contagem de células somáticas (CCS)²³, contagem padrão em placas (CPP)²⁴, temperatura²⁵, Acidez titulável²⁶, Índice Crioscópico²⁷. Esses parâmetros estando em desconformidade geram atrito nas relações entre as partes, podendo motivar o rompimento das relações comerciais, como aconteceu nos casos 1 e 2, devido ao Índice Crioscópico. Por consequência, é uma ameaça para o agricultor.

As tarefas relacionadas à atividade de competência do bovinocultor de leite são, em sua maioria, singulares, exigindo um conhecimento humano especializado. Conhecimentos ligados aos atributos do leite cru, à genética para produção de leite, aos cuidados sanitários, ambientais e alimentares, armazenamento do leite cru, são componentes característicos da especificidade do capital humano envolvido com esta atividade. Em todos os casos analisados, a bovinocultura de leite é a atividade chave, como principal geradora de renda da propriedade. Além disso, em todos os casos a ocupação com a atividade é bem superior que as outras atividades da propriedade. A especialização na bovinocultura de leite, de modo geral, não tem empregabilidade em outra atividade alternativa, acarretando barreiras à saída da atividade - ameaça.

Quanto à especificidade de ativos dedicados, a exigência em ter o resfriador a granel²⁸ é comum a todos os casos. Nos casos 4 e 5, também há uma tendência a exigir um silo

²² Instrução normativa nº 62, de 29 de dezembro de 2011, do MAPA.

²³ Máximo de 400.000, expressa em CS/mL.

²⁴ Máximo de 100.000, expressa em UFC/mL.

²⁵ Temperatura máxima de conservação do leite: 7°C na propriedade rural/Tanque comunitário.

²⁶ Entre 0,14 e 0,18 g de ácido láctico/100 mL.

²⁷ Entre - 0,530°H e -0,550°H (equivalentes a -0,512°C e a -0,531°C).

²⁸ Tecnicamente denominado de tanque de refrigeração por expansão direta.

armazenador de ração padronizado²⁹ e também a utilização de ração formulada pelo próprio cliente. Os dois agricultores também estão adaptando suas instalações seguindo às orientações do cliente (questões sanitárias e ambientais). Estes ativos têm relativa dificuldade de empregabilidade em outra atividade alternativa sem perda de valor, o que os caracteriza como uma ameaça.

Há também a especificidade de tempo, pois a matéria-prima é altamente perecível, sendo que o tempo transcorrido entre a ordenha e momento que o produto é entregue no estabelecimento que vai beneficiá-lo não deve ser maior que 48 horas, sendo recomendando como ideal um período de tempo não superior a 24 horas (MAPA, 2011). Esse elemento tem seu risco aumentado quando associado à infraestrutura de transporte e da energia elétrica, as quais de certa forma não são controladas pelo agricultor.

Algumas ações buscando minimizar as incertezas foram identificadas pela pesquisa (Quadro 5). Em todos os casos, foram constatadas ações para informar sobre padrões sanitários, ambientais e a legislação vigente sobre a produção e armazenamento do leite. Essas ações visam informar e adequar a produção conforme padrões sanitárias, ambientais e legislação sobre o leite reduz a racionalidade limitada dos agricultores, assim reduzindo as incertezas primárias.

Nos casos 4 e 5, identificou-se a realização de assembleias (voto), de palestras, disponibilização de jornal mensal da cooperativa, questionários de opinião, o que demonstra um nível de incerteza secundária menor quando comparado como os outros casos, oferecendo ao agricultor poder de participação nas decisões. Nos casos 1, 2 e 3, não foram identificadas ações visando estabelecer estratégias coletivas entre agricultor e laticínio, o que gera uma ameaça para o agricultor.

Quanto à atuação dos clientes visando estabelecer relações de longo prazo com os agricultores, nos casos 4 e 5, há participação nos lucros da cooperativa, cotas de capital, plano de 'aposentadoria' para maiores de 65 anos. Essas ações são um diferencial se comparado com os outros laticínios, trazendo oportunidades para o agricultor. Por outro lado, nos demais casos, a ausência de estratégias visando uma relação de longo prazo gera ameaça para o agricultor.

Os clientes, em todos os casos estudados, possuem ações visando repassar conhecimentos quanto a qualidade do leite, tendência do preço futuro do leite, padrões sanitários, adequações ambientais, legislação sobre o leite cru e informações técnicas em

²⁹ Segundo os entrevistados, as exigências relacionam-se a forma do silo e sua localização, as quais devem facilitar o seu carregamento através do caminhão da empresa.

geral. Nos casos 4 e 5, ainda há informações sobre cooperativismo e gestão rural. Por fazerem parte do Programa Leite Saudável³⁰, os casos 4 e 5 também recebem informações com foco na adequação sanitária, ambiental e alimentar, visando a produção de leite saudável. Essas informações reduzem a racionalidade limitada do agricultor, podendo reduzir o nível de oportunismo por parte dos clientes, sendo uma oportunidade para o agricultor.

O oportunismo por parte dos clientes ficou caracterizado em todos os casos, sendo que a determinação dos preços após a entrega da matéria-prima, cobranças indevidas sem aviso prévio ao agricultor e apontamentos de presença de água no leite são os principais fatos geradores de conflitos entre as partes. Estas circunstâncias podem ser facilmente construídas, já que tentar persuadir e enganar uma das partes é mais fácil quando se tem o poder para tomar as decisões (preço, cobranças e análises do Índice Crioscópico).

Em contrapartida, quanto ao oportunismo praticado pelo agricultor, foram identificados os seguintes comportamentos: nos casos 1, 2 e 3, buscam maior preço e pagamento sem litígios (cobranças indevidas). Nos casos 2, 3, 4 e 5 o agricultor age visando redução de custos de produção, ora comprando insumos dos clientes ora não. Atualmente, o bovinocultor de leite tem relativa facilidade para trocar de cliente, visando melhores vantagens comparativas.

Nos casos 4 e 5, não foi constatada a exigência quanto à exclusividade de fornecimento de toda a matéria-prima para o cliente e também a exigência de fidelidade (cooperativa). A obrigação de exclusividade e fidelidade torna o agricultor suscetível às decisões dos clientes, impossibilitando a busca de melhores vantagens com outros clientes, aumentando o potencial oportunista por parte do cliente.

³⁰ O Programa Leite Saudável tem por objetivo estimular o setor lácteo e apoiar ações de assistência técnica rural. As pessoas jurídicas que compram leite cru interessadas em participar devem mandar os projetos para o MAPA. As pessoas jurídicas que tiverem seus projetos aprovados terão desonerações do PIS/Cofins.

Quadro 5 – Fontes de custos de transação x oportunidades e ameaças.

Fontes de custo de transação	Dados de pesquisa		Casos	SWOT
				Oportunidade ou ameaça
Frequência	Recorrente		Todos os casos	Oportunidade
Especificidade dos ativos	Especificidade Local: grupos regionalizados.		Todos os casos	Ameaça
	Especificidade física: requisitos mínimos de qualidade que deve apresentar o leite cru refrigerado nas propriedades rurais.		Todos os casos	Ameaça
	Especificidade de capital humano: produtor altamente especializado. O agricultor destina grande parte das horas de trabalho à atividade.		Todos os casos	Ameaça
	Especificidade de ativos dedicados: resfriador granel. Casos 4 e 5: silo armazenador de ração e compra de ração padronizada. Adaptações sanitárias e ambientais.		Todos os casos	Ameaça
	Especificidade de tempo: produto altamente perecível devendo ser expedido em no máximo 48 horas.		Todos os casos	Ameaça
Incertezas	Incerteza primária: padrões sanitários, ambientais e legislação sobre o leite.		Todos os casos	Oportunidade
	Incerteza secundária	Não identificado	Caso 1, 2 e 3	Ameaça
		Nos casos 4 e 5: assembleias (voto), palestras, jornal mensal, questionários de opinião.	Casos 4 e 5	Oportunidade
	Incerteza conductista	Não identificado	Caso 1, 2 e 3	Ameaça
Nos casos 4 e 5 foi constatado ações como: participação nos lucros, cotas de capital, plano de 'aposentadoria' para maiores de 65 anos.		Casos 4 e 5	Oportunidade	
Informações/Racionalidade	Informações quanto a qualidade do leite, tendência do preço futuro do leite e informações técnicas em geral.		Todos os casos	Oportunidade
Oportunismo	Agricultor:	Nos casos 1, 2 e 3 o agricultor busca maior preço e pagamento sem litígios - cobranças indevidas.	Todos os casos	Oportunidade
		Nos casos 2, 3, 4 e 5 o agricultor age visando redução de custos de produção, ora comprando insumos dos clientes ora não.		
	Cliente: formação de preços, cobranças indevidas e água no leite.		Todos os casos	Ameaça
	Fidelidade: exclusividade na entrega da matéria-prima.		Caso 4 e 5	Ameaça

Legenda: ■ Oportunidade ■ Ameaça
 Fonte: próprio autor

4.2.4 Análise do ambiente interno: VRIO

A capacidade financeira é vista como fundamental para a atividade, devido à alta necessidade de investimentos podendo aproveitar oportunidades do ambiente ou minimizar ameaças, como ganhos de escala, redução de mão de obra e ganhos de qualidade. Quanto à capacidade financeira do caso 1 observou-se estar bem abaixo da média dos outros casos, sendo uma desvantagem competitiva (Quadro 6). O que em parte justifica seu frequente pedido de adiantamento do pagamento do leite junto ao cliente, para gerar fluxo de caixa. Essa capacidade é rara, pois, no geral, os bovinocultores estão descapitalizados e com dificuldade de buscar empréstimos.

Considerando a busca de capital de terceiros visando melhorar a capacidade financeira, os juros cobrados pelas linhas do PRONAF³¹ são baixos, porém outros custos como licenciamento ambiental para esta atividade torna este caminho oneroso e complexo, assim sendo difícil de imitar.

Por outro lado, no caso 2, a capacidade financeira está materializada nos equipamentos e instalações da propriedade, com tecnologia superior aos demais casos gerando uma vantagem competitiva sustentável (Quadro 6). O agricultor tem alta capacidade de endividamento e credibilidade na praça.

Sendo consequência da sua capacidade financeira, o caso 2 tem as melhores condições tecnológicas, com uma diversidade de máquinas e equipamentos que desempenham diversas tarefas. Este nível de ativos possibilita que o casal de aposentados consiga criar e ordenhar em média cerca de 30 vacas em lactação. A tecnologia utilizada no caso 2 tem valor, é rara e custosa para ser imitado. A propriedade faz bom uso destes ativos, sendo uma força.

De acordo com a cadeia de valor para a atividade, a alimentação como atividade primária tem valor, uma vez que é um dos pilares para ganho de produtividade. O caso 2 tem um sistema de pastejo rotativo com 30 piquetes. Com pastagens de boa qualidade (tifon, aveia, azevem, trigo, kurumi, entre outras), controle de entrada e saída do gado conforme altura da pastagem, adubação controlada e manejo com roçadas.

A alimentação com o padrão de qualidade do caso 2 é raro, mas não é difícil de ser imitado, gerando uma vantagem temporária para o caso 2. Esta propriedade tem praticamente toda a área útil com os piquetes, sendo o restante usado com milho para silagem.

³¹ Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar. Oferece linhas de financiamento para agricultores familiares.

A terra, como fator básico para a produção, é abundante no caso 3 e um limitante nos casos 4 e 5. A terra tem valor por propiciar a produção de alimento na propriedade com custo menor que se comprado. O caso 3 tem área suficiente para pastejar as vacas, plantar todo o milho para transformação em silagem e ainda produzir milho grão para ração. É um ativo raro e difícil de ser imitado. Neste sentido, tem uma vantagem competitiva, pois proporciona reduzir os custos de produção e aumentar a produtividade.

Nos casos 4 e 5, a área útil é muito reduzida, não sendo possível o pastejo adequado. Além disso, é necessário comprar grande parte da silagem consumida e também devem comprar toda a ração, já que não conseguem produzir milho grão. Como os casos 4 e 5 não detêm esse recurso de forma satisfatória, há uma desvantagem competitiva. O caso 5 tem o agravante que a área utilizada para pastejo apresenta problemas de drenagem, impossibilitando o pastejo em períodos chuvosos. Consequentemente as vacas ficam confinadas, aumentando o custo da alimentação, aumentando a mão de obra e maiores riscos de problemas sanitários.

No caso 4, as tarefas são desempenhadas por um casal de aposentados, sendo que o homem tem restrições físicas (invalidez), podendo auxiliar em tarefas mais simples. A mão de obra qualificada para a atividade é raro de se conseguir, pois as outras propriedades com esta atividade não têm disponibilidade para prestar esse tipo de serviço, seja através de diárias ou compensação de horas. A imitabilidade é complicada devido ao horário de trabalho, já que é uma atividade que tem tarefas em horários extremos do dia e também porque requer disponibilidade todos os dias, inclusive sábados e domingos. A mão de obra escassa é uma desvantagem competitiva.

Talvez o principal motivo de permanência na atividade no caso 4 seja a capacidade humana do proprietário, o qual está há 38 anos na atividade. Já atuou como conselheiro, delegado da cooperativa e atualmente é presidente da associação de produtores de leite do município. Tem bom conhecimento das organizações e do funcionamento da cadeia produtiva, podendo tomar decisões com menor nível de erro se comparado com outros casos. É um recurso difícil de ser imitado e raro entre os produtores.

Quadro 6 – Resumo da análise VRIO dos casos avaliados.

Caso	Recurso ou capacidade	Características				Implicações competitivas	Força ou fraqueza
		V	R	I	O		
Caso 1	Capacidade financeira	Sim	Sim	Sim	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Caso 2	Tecnologia utilizada: ativos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força
	Capacidade financeira	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força
	Alimentação: pastejo rotativo	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem temporária	Força
Caso 3	Terra: quantidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força
	Alimentação: leite a pasto	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força
Caso 4	Terra: quantidade	Sim	Sim	Sim	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
	Mão de obra	Sim	Sim	Sim	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
	Capacidade humana	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força
Caso 5	Terra: quantidade	Sim	Sim	Sim	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
	Terra: drenagem	Sim	Sim	Sim	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza

Legenda: ■ Oportunidade ■ Ameaça

Fonte: próprio autor

4.2.5 Síntese do ambiente externo e interno, e suas consequências de ordem competitiva

Em todos os casos, o ambiente externo contempla mais oportunidades que ameaças. No entanto, nos casos em que o cliente é uma cooperativa, o ambiente externo possui mais oportunidades e menos ameaças comparado às naturezas jurídicas classificadas como sociedades empresárias. Isso indica que, para os agricultores cooperados, o ambiente é mais favorável, sendo que, nessa lógica, a cooperativa oferece um ambiente com maiores vantagens na esfera competitiva.

Quanto aos mecanismos de coordenação, os casos 4 e 5 possuem um ambiente externo com mais oportunidades que os demais casos. Os dois casos têm como cliente uma empresa na forma de cooperativa, diferente dos demais casos. Os mecanismos de coordenação da cooperativa possibilita maiores oportunidades e menores ameaças quando comparado com as outras empresas, por consequência apresenta vantagens de ordem competitiva. Além disso, dentro de alguns sistemas de coordenação, a cooperativa consegue ser mais competitiva que as sociedades empresárias, é o caso do sistema de informação, do sistema de incentivo, e do sistema de orientação e assistência técnica.

Quanto às fontes de custo de transação como um todo, os casos 4 e 5 estão inseridos em um ambiente com mais oportunidades e menos ameaças que os demais casos. Isso é

explicado pelas diferentes atitudes empresariais dos seus clientes. A cooperativa procura estabelecer estratégias coletivas e uma relação de longo prazo com o agricultor.

De modo mais restrito, a cooperativa fornece informações mais completas sobre cooperativismo; gestão rural; adequação sanitária, ambiental e alimentar, o que aproxima o vínculo com o agricultor e reduz sua racionalidade limitada.

Dessa forma, considerando especificamente as incertezas (primária, secundária e conductista), a empresa com natureza jurídica de cooperativa propicia menos custos de transação, ampliando a relação oportunidades/ameaças, por conseguinte proporciona um ambiente mais competitivo em relação aos demais tipos empresariais.

Foram identificados um total de 11 recursos estratégicos, sendo que, de acordo com a cadeia de valor, 2 correspondem a *atividades primárias*, 3 a *atividades de suporte* e 6 a *fatores de produção*.

O *fator de produção* terra é o recurso mais representativo, pois ocorre 4 vezes e está presente em 3 casos. Nos casos 4 e 5, ele é um recuso que gera uma desvantagem competitiva, já que a propriedade não tem condições de explorar o recurso de forma adequada. Já no caso 3 este recurso proporciona aproveitar oportunidades gerando uma vantagem competitiva. Nos outros casos este recurso está numa condição adequada não tendo influencia em termos de competitividade.

Alguns recursos estratégicos podem influenciar o desenvolvimento de outro recurso estratégico. Isso ocorre no caso 2, em que o recurso capacidade financeira promoveu o desenvolvimento e a aquisição da tecnologia utilizada (ativos), outro recurso estratégico. Nesse sentido, há uma vantagem competitiva muito grande em relação aos demais casos, pois além de eliminar possíveis fraquezas (ambiente interno) com mão de obra (2 aposentados), há uma economia de escala, com aumento da produção e conseqüentemente aproveitamento de oportunidades, como o sistema de incentivo (mecanismo de coordenação).

Em contrapartida, no caso 1, a capacidade financeira é uma desvantagem competitiva, ou seja uma fraqueza, que para solucioná-la o agricultor usa de maneira frequente o sistema de crédito (mecanismo de coordenação).

Outro recurso estratégico capaz de proporcionar uma vantagem competitiva é a alimentação, presente nos casos 2 e 3. Ele proporciona ganhos de produtividade acima da média, dessa forma, os agricultores conseguem maior volume de produção, propiciando aproveitar oportunidades, como o sistema de incentivo (mecanismo de coordenação).

4.3 ARROZ IRRIGADO

Na safra 2016/17, foram cultivados 8.700 ha de arroz irrigado no município, com rendimento médio de 7.478 Kg/ha em 253 estabelecimentos (EMATER, 2017b).

As áreas de cultivo do arroz irrigado são, em grande parte, utilizadas com gado de corte na entre safra. Todas as áreas de cultivo localizam-se em áreas baixas, sendo que as maiores áreas estão na parte sul do território municipal.

Há uma arrozeira empresarial com sede no município, sendo que ela compra e beneficia o arroz. Há também uma agroindústria familiar que beneficia o arroz produzido na propriedade e também compra uma pequena parte.

4.3.1 Recorte da estrutura da cadeia produtiva

A pesquisa abrangeu cinco firmas que compram arroz em casca no município, sendo uma cooperativa e quatro sociedades empresárias com responsabilidade limitada. A arrozeira empresarial com sede no município fez parte da pesquisa. Foram realizadas três entrevistas com agricultores da agricultura familiar.

Conforme a Figura 6, a cadeia produtiva do arroz, contemplando os segmentos que possuem relação direta com o orizicultor, demonstra que as empresas que compram arroz em casca não fornecem insumos, exceto no caso 2 a sociedade empresária 2. Embora a cooperativa revenda insumos, os agricultores entrevistados não costumam comprá-los. A sociedade empresária 1, 3 e 4 não tem insumos para venda.

A cooperativa e a sociedade empresária 2 são apenas intermediários, enquanto que as outras são indústrias processadoras do arroz. A cooperativa e a sociedade empresária têm postos de recebimentos de grãos no município de Candelária, já as outras recebem os grãos em outros municípios da região central do estado, com exceção da sociedade empresária 4, que possui postos de recebimento em outras regiões do estado do RS, e em outros estados.

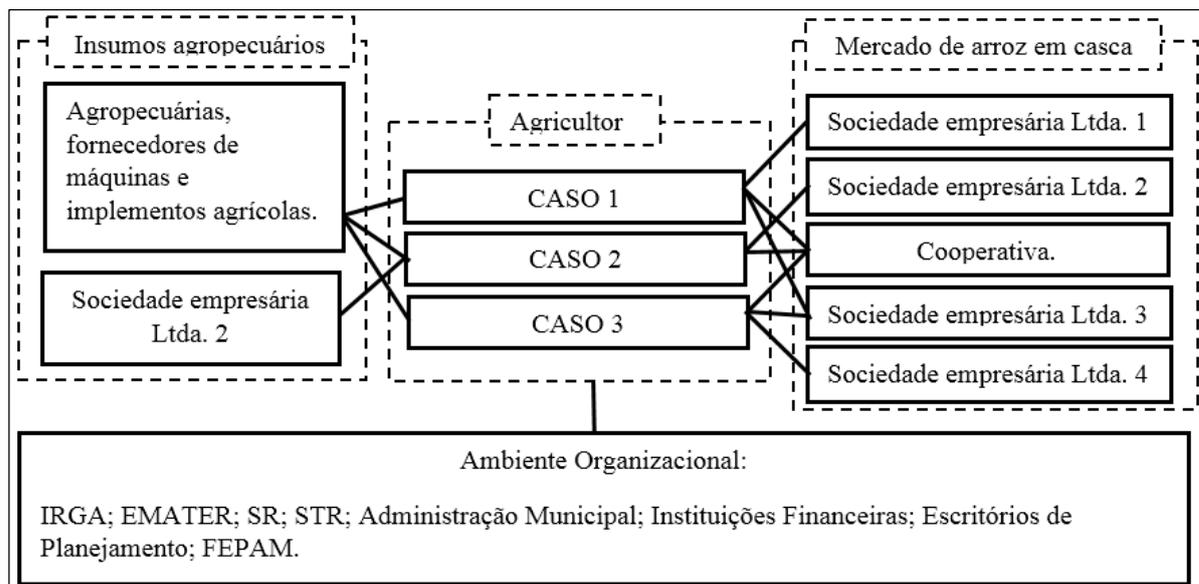
De acordo com o segmento da cadeia produtiva, ilustrado abaixo, os orizicultores caracterizam-se por ter vários clientes, sendo que o caso 1 e o caso 3 têm três clientes, enquanto o caso 2 tem dois clientes, o que não ocorreu nas cadeias do fumo e do leite, exceto alguns casos de oportunismo na questão do fumo.

Quanto ao ambiente organizacional, de acordo com os entrevistados, as organizações lembradas e suas principais atuações são: IRGA - fornece assistência técnica, realiza dias de campo e palestras; EMATER orientações técnicas sobre secagem em armazenagem de grãos e

acesso a documentação (CAR, DAP); SR e STR atuam no acesso à documentação (ITR, CAR, IRPF); administração municipal auxilia na manutenção da infraestrutura, acesso à documentação (bloco de produtor rural), e questões ambientais (emissão de licença ambiental e DISLIC); instituições financeiras são agentes que executam o crédito rural; escritórios de planejamento realizam projetos de crédito e de licenciamento ambiental; FEPAM é o órgão responsável por avaliar os pedidos de licenciamento ambiental para a atividade. O número de organizações e a abrangência das ações são consideradas adequadas para a atividade, uma vez que essas organizações de apoio estão presentes nas principais etapas do processo produtivo, sendo uma oportunidade.

A cadeia produtiva do arroz em casca está bem organizada, com facilidade de acesso a insumos no mercado local, ambiente organizacional capaz de dar apoio adequado à atividade, e clientes altamente demandantes da matéria-prima.

Figura 6 – Segmento da estrutura da cadeia produtiva do arroz em casca.



Fonte: próprio autor

4.3.2 Estrutura de mercado, governança e mecanismos de coordenação

Nos casos avaliados, as empresas que compram o arroz em casca dos agricultores não utilizam nenhum tipo de contrato formal. Os acordos de venda da matéria-prima ocorrem via acordos verbais, sendo que normalmente o agricultor é quem define as quantidades de venda

para cada cliente, avaliando várias circunstâncias como: preço, critérios de classificação do grão e rapidez no descarregamento do produto.

Os acordos verbais, na maioria das situações, são realizados em um curto espaço de tempo antes da entrega do produto. O agricultor avalia as circunstâncias de cada cliente no período da safra, e assim combina com o cliente a quantidade de produto a ser vendido. Essa conjuntura favorece o agricultor, tendo maior autonomia nas suas decisões, sendo uma oportunidade (Quadro 7).

Quanto aos mecanismos de coordenação, foram identificados: o sistema de informação; o sistema de orientação e assistência técnica; e o sistema de fornecimento de insumos (Quadro 7). Embora identificado o fornecimento de informações por parte dos clientes, em todos os casos a cooperativa tem maior atuação neste quesito, tendo vários instrumentos para difusão da informação como visitas, dia de campo, palestras e reuniões. Já as sociedades empresárias têm baixa quantidade de troca de informações, sendo comum o uso do contato telefônico.

O cliente 2 realiza visitas esporádicas nas propriedades, porém como é fornecedor de insumos estabelece uma relação de dependência entre a aquisição dos seus insumos com a visita. Levando em conta que todos os casos analisados têm a cooperativa como cliente, e sendo o principal compartilhador de informações, conseqüentemente há uma oportunidade para esses agricultores. Entretanto, o sistema de informação dos outros clientes é limitado e insuficiente de acordo com os orizicultores, sendo uma ameaça.

O sistema de orientação e assistência técnica é realizado através de visitas para orientação e acompanhamento, sendo realizada somente pela cooperativa e pela empresa 2. Este fato está relacionado ao objeto da cooperativa, que é fornecer assistência aos cooperados, enquanto que na empresa 2 está associado a venda de insumos. Os outros clientes não atuam na venda de insumos e, desta forma, também não fornecem serviço de orientação e assistência técnica. Nesta perspectiva, somente a orientação e assistência técnica realizada pela cooperativa é uma oportunidade. No caso 2, a orientação e assistência técnica da sociedade empresaria não é satisfatória na ótica do agricultor.

A sociedade empresária 2 vincula a assistência técnica à venda de insumos, ou seja, o produtor que quiser assistência teria que comprar os insumos, ou parte deles. Isso é negativo para o agricultor, pois o custo da assistência técnica pode estar embutido no valor dos insumos. E principalmente, a vinculação da assistência técnica com a compra de insumos pode motivar o técnico a incentivar a compra dos insumos de forma desnecessária ou exagerada, sendo uma ameaça para o produtor.

O mercado de arroz em casca, no município de Candelária, tem poucos compradores. Não foi possível identificar o número exato, mas estima-se cerca de 20 agentes que compram o produto dos 253 estabelecimentos produtores. Embora identificado alguns mecanismos de coordenação, não há evidências de comportamentos concorrenciais entre os clientes. Os mecanismos de coordenação identificados estão relacionados a natureza jurídica das empresas e não a fatores concorrenciais. Desta forma, a cooperativa atua de forma diferenciada das demais empresas pelo fato de estar cumprindo a sua função social como cooperativa, dar suporte aos cooperados.

Nessa lógica, a estrutura de mercado estaria mais próxima do oligopsônio. Além da inexistência de ações concorrenciais entre os clientes, em todos os casos foram relatados que os clientes têm uma equivalência na oscilação dos preços, ou seja, os clientes podem ter acordos informais para formar preços, revelando uma ameaça para o agricultor.

Quadro 7 – Governança, mecanismos de coordenação e estrutura de mercado entre o orizicultor e seus clientes.

Categoria de análise	Dados de pesquisa		Casos	SWOT
				Oportunidade ou ameaça
Governança	Contratos informais (verbal).		Todos os casos	Oportunidade
Mecanismos de coordenação	Sistema de informação:	Sociedades empresárias utilizam basicamente o contato telefônico.	Exceto cooperativa	Ameaça
		A cooperativa realiza visitas, dia de campo, palestras e reuniões.	Cooperativa	Oportunidade
	Sistema de incentivo: não identificado		Todos os casos	Não classificado
	Sistema de controle: não identificado		Todos os casos	Não classificado
	Sistema de orientação e assistência técnica:	Sociedades empresárias 1, 3 e 4 não têm, e a sociedade empresária 2 é tendenciosa e limitada.	Exceto cooperativa	Ameaça
		Visitas para orientação e acompanhamento realizado pela cooperativa.	Cooperativa	Oportunidade
	Sistema de crédito: não identificado		Todos os casos	Não classificado
	Sistema de insumos: a sociedade empresária 2 incentiva a compra de seus insumos.		Caso 2	Ameaça
Estrutura de mercado	Oligopsônio. Reduzido número de compradores que são formadores de preço.		-	Ameaça

Legenda: ■ Oportunidade ■ Ameaça
 Fonte: próprio autor

4.3.3 As fontes de custos de transação e suas implicações

A frequência nas transações entre agricultor e cliente é recorrente, com maior intensidade no período da colheita do grão (Quadro 8). Produtores que possuem estrutura de armazenamento podem vender ao longo do ano. A repetição das transações com os mesmos clientes gera reputação, reduzindo os custos de transação e também as ameaças.

Nos casos estudados foram identificados três tipos de especificidade dos ativos. A especificidade física; de capital humano; e especificidade de tempo (Quadro 8).

A especificidade física é exigida no momento da comercialização, onde o produto é inspecionado, observando o percentual máximo de matérias estranhas e impurezas estabelecido para o arroz em casca. Para qualquer dos subgrupos do arroz, o limite máximo de ocorrência será de 2% (dois por cento)³². Esta especificidade é uma ameaça, pois caso o produto transacionado não tiver condições em conformidade com as exigências do cliente, o produtor pode ter seu produto desvalorizado ou até mesmo recusado, então a transação não será realizada.

A produção de arroz irrigado por inundação requer conhecimentos peculiares em algumas tarefas, como: na sistematização da área; no manejo da água para inundação; manejo da resteva. Estas tarefas não são aplicáveis em outras culturas, gerando um conhecimento específico do capital humano para esta atividade, o que é uma ameaça.

A totalidade do arroz produzido pelos casos 1 e 2 é vendida logo após a colheita, antes de passar pelo processo de secagem. O caso 3 tem estrutura de secagem e armazenamento, possibilitando a venda do produto ao longo da entressafra. O arroz em casca é um produto perecível que deve ser secado e armazenado adequadamente – especificidade de tempo. A necessidade de vender o produto logo após colhido, por incapacidade de armazenamento, acarreta menores receitas ao agricultor, já que na safra os preços historicamente são menores que na entressafra. A especificidade de tempo é uma ameaça para o orizicultor do caso 1 e 2. Já para o orizicultor do caso 3 configura-se como uma oportunidade, visto que o agricultor consegue armazenar o produto na propriedade, assim consegue preços maiores na entressafra.

Com relação aos três tipos de incertezas, somente a cooperativa tem ações visando minimiza-las (Quadro 8). Ações buscando informar da adequação ao uso e manipulação de agrotóxicos e destinação correta das embalagens (incertezas primárias). Promover assembleias para discussão de estratégias coletivas (voto) e palestras técnicas (incertezas secundárias). Política de distribuição de lucros, visando constituir uma relação de longo prazo

³² De acordo com a Instrução Normativa nº 6, de 16 de fevereiro de 2009, do MAPA.

(incerteza conductista). Essas ações são um diferencial, reduzindo as incertezas do agricultor, caracterizando-se como uma oportunidade, uma vez que essas iniciativas tornam a relação entre os agentes mais positiva, além de proporcionar maiores vantagens para o agricultor a longo prazo. Por outro lado, a ausência de ações para minimizar as incertezas por parte dos outros clientes é uma ameaça.

Como abordado anteriormente, a cooperativa tem maior atuação na troca de informações com os agricultores, como: uso e manipulação de agrotóxicos; destinação das embalagens. A cooperativa fornece informações técnicas sobre o manejo da cultura como controle de doenças, manejo de plantas daninhas e da água de irrigação. Em todos os casos avaliados o agricultor consulta todos os seus clientes para saber do preço da matéria-prima.

Todas as empresas dão pareceres de como está o preço e qual seu possível comportamento no futuro, principalmente no curto prazo. Nesse quesito, pela relevância das informações compartilhadas, principalmente relacionado ao preço do produto, há uma redução da racionalidade limitada do agricultor, possibilitando tomar decisões mais acertadas, ou seja esse cenário é uma oportunidade.

Comportamentos oportunista foram identificados em ambos os agentes (Quadro 8). O agricultor tem vários clientes, dos quais ele tem relativa facilidade para investigar preços pagos pela matéria-prima, critério de classificação do produto, saúde financeira da empresa. Nos casos estudados os agricultores decidem para qual cliente irão vender o produto, em um determinado momento avaliando alguns critérios: melhor preço pago, menor rigor na classificação, situação financeira do cliente, proximidade da propriedade e tempo de descarregamento. Não foi possível identificar uma ordem de importância dos critérios.

Os clientes também podem ter comportamentos oportunistas. O principal fator está na formação de preços. As empresas podem baixar o preço pago pela matéria-prima no início da colheita, pois nessa época os agricultores têm que vender logo a produção para liquidar as dívidas. Maior rigor na classificação do produto pode ocorrer em alguns momentos, principalmente em anos de maior oferta de arroz em casca. O comportamento oportunista por parte dos clientes gera uma ameaça ao agricultor, visto que o mesmo, por consequência pode ter seu produto desvalorizado.

Em nenhum dos três casos foram identificadas relações de fidelidade ou exclusividade no fornecimento da matéria-prima entre agricultor e clientes, ou seja nenhum cliente exige que o agricultor entregue o produto todos os anos (fidelidade) e também nenhum cliente exige a entrega de toda a matéria-prima produzida (exclusividade). A cooperativa não exige a entrega do produto todos os anos para manutenção da situação de cooperado, pois não tem

interesse na aquisição do produto, já que está focando o mercado da soja. A não identificação de fidelidade impossibilita a classificação de acordo com o SWOT, visto que a fidelidade pode ser tanto uma oportunidade (fumo), quanto uma ameaça (leite), ou seja não é possível julgar se a ausência de fidelidade na atividade produtiva do arroz é uma oportunidade ou ameaça para o orizicultor.

Quadro 8 – Fontes de custos de transação x oportunidades e ameaças.

Fontes de custo de transação	Dados de pesquisa		Casos	SWOT
				Oportunidade ou ameaça
Frequência	Recorrente		Todos os casos	Oportunidade
Especificidade dos ativos	Especificidade Local: não identificado.		Todos os casos	Não classificado
	Especificidade física: percentual máximo de matérias estranhas e impurezas para o arroz em casca.		Todos os casos	Ameaça
	Especificidade de capital humano: atividade que requer conhecimentos peculiares.		Todos os casos	Ameaça
	Especificidade de ativos dedicados: não identificado		Todos os casos	Não classificado
	Especificidade e de tempo:	Produto perecível que é vendido logo após a colheita.	Casos 1 e 2	Ameaça
Produto perecível que é armazenado adequadamente na propriedade.		Caso 3	Oportunidade	
Incertezas	Incerteza primária:	Não identificado exceto a cooperativa	Exceto cooperativa	Ameaça
		A cooperativa: uso e manipulação de agrotóxicos e destinação das embalagens.	Cooperativa	Oportunidade
	Incerteza secundária	Não identificado exceto a cooperativa	Exceto cooperativa	Ameaça
		A cooperativa: assembleias (voto), palestras técnicas, jornal mensal.	Cooperativa	Oportunidade
	Incerteza conductista	Não identificado exceto a cooperativa	Exceto cooperativa	Ameaça
		A cooperativa: distribuição dos lucros.	Cooperativa	Oportunidade
Informações/Racionalidade	Cooperativa tem maior atuação na troca de informações. Todos os clientes informam o preço do produto.		Todos os casos	Oportunidade
Oportunismo	Agricultor: critérios para escolha do cliente: melhor preço, menor rigor na classificação, situação financeira do cliente, proximidade e tempo de descarregamento.		Todos os casos	Oportunidade
	Cliente: formação de preços. Maior rigor na classificação do produto pode ocorrer em alguns momentos, principalmente em anos de maior oferta de arroz em casca.		Todos os casos	Ameaça
	Fidelidade: não identificado		Todos os casos	Não classificado

Legenda: ■ Oportunidade ■ Ameaça

Fonte: próprio autor

4.3.4 Análise do ambiente interno: VRIO

Embora seja um produto perecível, a secagem e armazenagem do arroz em casca pode ser realizado em nível de propriedade rural familiar. Para tanto, é necessária uma infraestrutura com sistema de secagem e armazenagem. O arroz pode ser secado em um secador de cereais e depois armazenado em local adequado ou alocado diretamente após a colheita, em um silo secador, o qual faz a secagem e armazena o produto.

O recurso de capital, secagem e armazenagem, possibilita a venda do produto com maior preço. Por este motivo o recurso é valioso. É um recurso relativamente raro, já que poucas propriedades possuem sistema de secagem e armazenagem do arroz, e também é um recurso custoso para ser imitado, pois necessita de elevados valores financeiros para esse tipo de investimento. Nos casos 1 e 2, não há estrutura de secagem e armazenagem, estando numa condição de desvantagem competitiva, já o caso 3, que tem sistema de secagem e armazenagem do grão, apresenta uma vantagem competitiva sustentável (Quadro 9).

O valor do custeio para o cultivo do arroz irrigado é alto quando comparado com culturas como soja e milho. Na safra 2016/17, o custo médio de produção do arroz irrigado foi de R\$ 7.097,59, sendo que deste R\$ 5.838,08 refere-se as despesas de custeio (IRGA, 2017). Além disso, a dificuldade do acesso ao crédito para custeio esbarra no rigor da legislação ambiental³³, fazendo com que muitos produtores não consigam acessar o crédito rural. Deste modo, a capacidade financeira é um recurso raro e que pode gerar ganhos de escala e de investimentos estruturais (ex. secagem e armazenagem). Visto a dificuldade de acesso a capital de terceiros, a capacidade financeira é um recurso difícil de ser imitado. O caso 3 tem boa capacidade financeira própria. Também tem facilidade e reputação na praça para acessar capital de terceiros, consequentemente possui uma vantagem competitiva.

O caso 2 tem limitada capacidade financeira (desvantagem competitiva), sendo muito variável a área plantada em cada safra, a qual depende da situação financeira deste agricultor no momento do plantio da cultura (Quadro 9). Em anos de baixa capacidade de investimento, o agricultor tem uma perda de escala, com aumento de custo médio de produção (menor diluição dos custos fixos).

O caso 3 utiliza alta tecnologia, tem maquinário para efetuar todas as operações, inclusive as pulverizações, o que é raro. Em alguns casos, o agricultor contrata a pulverização

³³ Para acessar o crédito rural através do PRONAF o agricultor deve apresentar o licenciamento ambiental para a atividade, a outorga de direito do uso da água, CAR e Pista para lavagem, abastecimento e lubrificação em conformidade.

realizada por aeronaves, já que a área de plantio é de 120 ha, o que é considerado elevado comparado a média municipal (34,4 ha). Tem instalações apropriadas para a guarda das máquinas, implementos, insumos e a própria matéria-prima. Com estes ativos, o agricultor pode aproveitar oportunidades ou reduzir ameaças. São ativos raros e custosos (Quadro 9).

Já no caso 1, o produtor tem 30 ha, porém planta somente 9 ha por ano, realizando o cultivo no máximo dois anos na mesma área – rotação das áreas. Assim, usa menos herbicida e consegue manejar melhor as plantas daninhas, principalmente o arroz vermelho. De tal modo, o produtor tem área em quantidade suficiente para realizar esse manejo diferenciado, capaz de reduzir os custos de produção. Esse tipo de recurso - terra em quantidade - é raro, e difícil de ser imitado pois muitos produtores não tem área suficiente para esse tipo de manejo.

Por outro lado, no caso 1 o agricultor não tem água para utilizar na lavoura. A água é arrendada de um vizinho. A água para esse cultivo é elementar visto que a disponibilização de forma escassa pode reduzir a produtividade. Esse recurso está presente em todos os cultivos, porém as restrições ambientais e as questões burocráticas que envolvem a temática torna esse recurso raro e difícil de ser adquirido para a atividade do arroz irrigado (Quadro 9). A ausência de controle desse recurso é uma desvantagem competitiva para esse produtor, pois caso não consiga renovar o arrendamento da água o agricultor não tem como continuar na atividade. Para a atividade do arroz a água como recurso estratégico pode ser considerada um *fator de produção*.

Quadro 9 – Resumo da análise VRIO dos casos avaliados.

Caso	Recurso ou capacidade	Características				Implicações competitivas	Força ou fraqueza
		V	R	I	O		
Caso 1	Terra: quantidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força
	Capital: Secagem e armazenagem	Sim	Sim	Sim	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
	Água para inundação	Sim	Sim	Sim	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Caso 2	Capital: secagem e armazenagem	Sim	Sim	Sim	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
	Capacidade financeira	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva sustentável	Fraqueza
Caso 3	Capacidade financeira	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força
	Tecnologia utilizada: ativos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força
	Capital: Secagem e armazenagem	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força

Legenda: ■ Oportunidade ■ Ameaça
 Fonte: próprio autor

4.3.5 Síntese do ambiente externo e interno, e suas consequências de ordem competitiva

De maneira geral, o ambiente externo tem mais de oportunidades que de ameaças, sendo que empresas com natureza jurídica de cooperativa proporcionam maior número de oportunidades e menor número de ameaças se comparadas com empresas qualificadas como sociedade empresária. Nesse ponto de vista, a cooperativa proporciona um ambiente externo mais favorável para o orizicultor, tendo maiores vantagens no âmbito competitivo em relação a outros tipos empresariais.

De acordo com os mecanismos de coordenação, há uma diferença clara na atuação dos clientes. A cooperativa tem sistemas de informação, e de orientação e assistência técnica capaz de gerar oportunidades ao agricultor, diferente dos outros clientes que acarretam ameaças. Nessa perspectiva, a cooperativa proporciona um ambiente externo mais competitivo, influenciando nas decisões dos agricultores quanto a manutenção do vínculo com a empresa.

Os mecanismos de coordenação não identificados nesta atividade produtiva (sistema de incentivo, sistema de controle e sistema de crédito) não podem ser pré-avaliados nem como oportunidade nem como ameaças, pois não consegue-se inferir sobre suas consequências no ambiente externo, caso existissem.

A não identificação de especificidade de ativos como dedicados, locacional e mercadológica, não possibilita a avaliação quanto a geração de oportunidades ou ameaças. Isso se justifica, pois, embora a especificidade de ativos é diretamente relacionada aos custos de transação, pode haver situações em que a especificidade de ativos proporcione uma oportunidade.

Relacionado às incertezas, somente a cooperativa mostrou ter ações significativas visando minimizá-las por meio de ações buscando informar da adequação ao uso e manipulação de agrotóxicos e destinação correta das embalagens (incertezas primárias). Também promovendo assembleias para discussão de estratégias coletivas (voto) e palestras técnicas (incertezas secundárias), inserindo uma política de distribuição de lucros que visasse constituir uma relação de longo prazo (incerteza conductista). Nesse sentido, a cooperativa gera um ambiente mais positivo, tendo maiores vantagens competitivas quando comparado aos demais tipos empresariais.

Na avaliação dos recursos estratégicos, foram identificados um total de 8 recursos, sendo que em dois ocorre repetição, o recurso de capital secagem e armazenagem apareceu nos 3 casos. Já o recurso capacidade financeira apareceu duas vezes, nos casos 2 e 3.

O caso 3 apresenta três vantagens competitivas sustentáveis, já o caso 1 apresenta uma vantagem competitiva sustentável e duas desvantagens competitivas, enquanto que o caso 2 possui duas desvantagens competitivas.

No ambiente interno, dos 8 recursos identificados, 6 correspondem a *fatores de produção* e 2 a *atividades suporte*. Nesse seguimento, pose-se inferir que nesta atividade os *fatores de produção* são determinantes para a competitividade.

A partir dos casos estudados, dentre os *fatores de produção*, o recurso secagem e armazenagem se evidenciou o mais importante para a atividade com o propósito de gerar uma vantagem competitiva. Esse recurso, quando explorado pela propriedade, pode viabilizar o aproveitamento de oportunidades, como no caso 3 que possibilita acessar a oportunidade gerada pela especificidade de tempo (custo de transação).

Além disso, quando o recurso secagem e armazenagem fornece uma vantagem competitiva (força), há uma redução da ameaça proveniente do comportamento oportunista dos clientes. Um comportamento oportunista por parte dos cliente se caracteriza por baixar os preços da matéria-prima no período da colheita, principalmente no seu início. Dessa forma, o agricultor pode anular esta ameaça, reduzindo os custos de transação.

A capacidade financeira, quando se apresenta como uma vantagem competitiva, proporciona ganhos de escala, sendo que o oposto também ocorre, ou seja quando este recurso é uma desvantagem competitiva, gera perdas de escala. Também é importante frisar que, no caso 3, ele foi determinante para viabilizar a competitividade de dois recursos estratégicos relacionados ao *fator de produção* capital. O recurso ativos e o recurso secagem e armazenagem.

4.4 SOJA GRÃO

No município, foram plantadas na última safra 17.500 ha com soja, com um rendimento médio de 3.500 Kg/ha (EMATER, 2017b). Há aproximadamente 600 estabelecimentos que cultivam soja, tendo estabelecimentos que cultivam mais de 1.000 ha e outros que plantam até 1 ha (EMATER, 2017b). O sistema de produção predominante composto pela soja, é: soja + aveia e azevem + gado de corte.

Grande parte da soja grão produzida no município é comercializada pelos agricultores com as empresas instaladas no território municipal.

4.4.1 Recorte da estrutura da cadeia produtiva

Para o estudo desta atividade produtiva, foram realizadas três entrevistas com agricultores familiares, gerando 3 casos, abordando três empresas compradoras de soja grão (Figura 7). As empresas que compram soja dos agricultores, para os casos avaliados, compreendem duas cooperativas e uma sociedade anônima fechada, sendo que as duas cooperativas são apenas intermediários (atacadistas), enquanto que a sociedade anônima fechada atua também no processamento da soja.

Todos os clientes possuem postos de recebimentos de grãos no município de Candelária, no entanto nenhuma têm sede no município. A sociedade anônima fechada tem atuação em todo o país e as duas cooperativas têm unidades de negócio em vários municípios no estado do Rio Grande Do Sul.

No caso 1, o agricultor trabalha com a cultura a mais de cinquenta anos, sendo que na safra 2016/17 cultivou uma área de 20 ha. No caso 2, nesta safra, foram cultivados 54 ha, sendo 29 ha arrendados e 25 ha própria, o agricultor está há quatro anos na atividade. Já, no caso 3 o agricultor está há oito anos na atividade, plantou 35 ha, sendo toda ela arrendada.

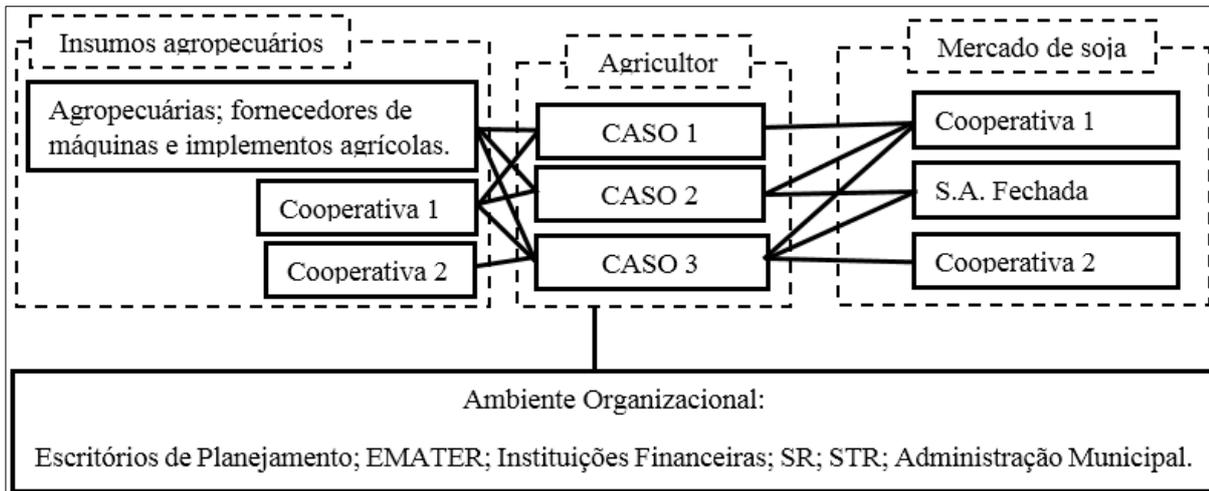
No caso 1, o produtor vende toda a produção para a cooperativa 1 e compra parte dos insumos nesta cooperativa e parte em outros fornecedores locais. No caso 2, a venda da matéria-prima é realizada para a cooperativa 1 e a sociedade anônima fechada, sendo que o agricultor compra os insumos na cooperativa 1 e também em outros fornecedores locais. Já o caso 3 apresenta três clientes, a cooperativa 1 e 2, e a sociedade anônima, sendo que o agricultor compra os insumos nas cooperativas 1 e 2, e também nos fornecedores locais (Figura 7).

O ambiente organizacional é composto por: escritórios de planejamento, encarregados da elaboração de projetos técnicos para crédito rural e assistência técnica; EMATER, atuando no acesso à documentação (DAP, CAR), assistência técnica e execução de Políticas Públicas (projetos de crédito, PROAGRO); instituições financeiras, são os agentes que executam o crédito rural; SR e STR atuam no assessoramento à documentação (DAP, ITR, IR); administração municipal é encarregada da manutenção da infraestrutura e acesso a documentação (bloco de produtor).

De acordo com os casos avaliados, observa-se uma cadeia produtiva bem organizada para atender o produtor primário. Tem ótima oferta de insumos para investimento e custeio do empreendimento, com organizações de apoio qualificadas para atender os agricultores e clientes com foco nesta matéria-prima e boa capacidade instalada para atender a oferta de

produto. A condição do ambiente organizacional é uma oportunidade para o agricultor que está nesta atividade.

Figura 7 – Segmento da estrutura da cadeia produtiva da soja grão.



Fonte: próprio autor

4.4.2 Estrutura de mercado, governança e mecanismos de coordenação

Foi identificado o tipo de governança híbrida, porém há dois instrumentos de garantias para gerir as transações entre sojicultor e clientes. Parte da produção é transacionada através de contratos formais (contrato de venda futura) e parte é por meio de contratos informais (Quadro 10). Todos os três casos têm o costume de firmar contrato de venda futura de parte da produção estimada, sendo realizado normalmente na época de pré-plantio e plantio da cultura. A conveniência de fixar o preço futuro para o produto é uma oportunidade para o agricultor fixar sua margem de lucro e garantir a venda do produto.

A outra parte da produção é comercializada via contrato verbal, sendo firmado geralmente no momento da colheita da soja. O agricultor opta pelo cliente que no momento da venda lhe fornece maiores vantagens comparativas, o que é um fator positivo para ampliar os ganhos financeiros.

Dentre os mecanismos de coordenação, foram identificados: sistema de informação; sistema de orientação e assistência técnica; e sistema de crédito e insumos (Quadro 10).

No sistema de informação, de acordo com os entrevistados, as principais ações das cooperativas refere-se a visitas, dia de campo, palestras e reuniões técnicas. A sociedade

anônima fechada realiza visitas nas propriedades e palestras técnicas. O teor das conversações refere-se aos manejos da cultura, novas tecnologias e conjuntura atual e futura dos preços da matéria-prima (Quadro 10). Este sistema confere uma oportunidade para o sojicultor.

O sistema de orientação e assistência técnica está fortemente associado ao sistema de informação, uma vez que as informações de valor para o produtor diz respeito em grande parte a questões técnicas da cultura. Todos os clientes realizam visitas para orientação e acompanhamento da cultura (Quadro 10).

O sistema de crédito e insumos está presente somente nas cooperativas, pois elas fornecem insumos para pagamento posterior, em alguns casos com pagamento após a colheita e entrega da produto. Os principais insumos oferecidos são: fertilizantes, agrotóxicos e sementes. A sociedade anônima fechada não atua na venda de insumos e não oferece instrumentos de crédito. Considerando que em todos os casos há pelo menos uma cooperativa como cliente, isso propicia uma oportunidade para o agricultor, já que é compensatório a opção de comprar os insumos à vista ou a prazo.

As duas cooperativas e a sociedade anônima fechada presentes nesta pesquisa compram grande parte da soja plantada no município. Considerando a ausência de aspectos concorrências entre esses agentes, visando a seleção de fornecedores ou a ampliação da margem de mercado e também o grande número de produtores rurais (vendedores), a estrutura de mercado local é de oligopsônio.

Avaliando a fatia de mercado dos três clientes, a sua importância para a atividade e por outro lado o crescimento do número de sojicultores e da área plantada no município, a estrutura de mercado atual é um risco para o agricultor, pois a saída de um destes clientes do mercado apresenta uma grande ameaça para os agricultores. Nesse ponto de vista, caso uma das três empresas deixe de comprar a matéria-prima certamente haverá uma imperfeição entre oferta e capacidade demandante, pois suas margens de mercado são grandes. Não se tem um dado preciso, mas estima-se que cerca de 90% da soja grão comercializada no município é destinada para esses três clientes.

Quadro 10 – Governança, mecanismos de coordenação e estrutura de mercado entre o produtor primário de soja grão e seus clientes.

Categoria de análise	Dados de pesquisa	Casos	SWOT
			Oportunidade ou ameaça
Governança	Contrato formal de venda e Contrato informal (verbal).	Todos os casos	Oportunidade
Mecanismos de Coordenação	Sistema de informação: visitas, dia de campo, palestras e reuniões técnicas	Todos os casos	Oportunidade
	Sistema de incentivo: não identificado.	Todos os casos	Não classificado
	Sistema de controle: não identificado	Todos os casos	Não classificado
	Sistema de orientação e assistência técnica: visitas para orientação e acompanhamento da cultura.	Todos os casos	Oportunidade
	Sistema de crédito: fornece insumos com possibilidade de pagamento a prazo.	Cooperativas	Oportunidade
	Sistema de insumos: fornece insumos, principalmente fertilizantes, agrotóxicos e sementes.	Cooperativas	Oportunidade
Estrutura de mercado	Oligopsônio. Reduzido número de compradores que detêm grande fatia de mercado.	-	Ameaça

Legenda: ■ Oportunidade ■ Ameaça

Fonte: próprio autor

4.4.3 As fontes de custos de transação e suas implicações

Nos três casos, os agricultores têm histórico de transações com seus clientes, ou seja, a frequência das transações é recorrente (Quadro 11). Em todos os casos avaliados a entrega do produto ocorre logo após a colheita, pois nenhum dos agricultores têm estrutura de armazenamento. Não é comum ocorrer o armazenamento do grão em nível de propriedade rural. Assim, as transações são realizadas no período da colheita. As transações com os mesmos clientes gera reputação, reduzindo os custos de transação, por conseguinte é uma oportunidade.

Quanto à especificidade de ativos, foram identificados a especificidade física e a especificidade de tempo (Quadro 11). A especificidade física caracteriza-se no momento da entrega do produto, quando o produto é obrigatoriamente inspecionado para poder ser recebido pelo cliente, observando o percentual máximo de matérias estranhas, impurezas e características específicas necessárias para a sua comercialização (MAPA, 2007b)³⁴. Características fora do instruído, o produto pode ser desclassificado e proibida a sua

³⁴ De acordo com a Instrução Normativa de 15 de maio de 2007, do MAPA.

comercialização. Produto com defeito pode gerar descontos financeiros ao agricultor. Consequentemente, é uma ameaça.

A especificidade de tempo é devido ao produto ser perecível, o qual deve ser limpo, secado e armazenado corretamente pelo agricultor ou entregue imediatamente ao cliente, visto as perdas pela deterioração do produto e os riscos da classificação do produto descrita acima.

Nenhum dos três casos estudados têm estrutura para limpeza, secagem e armazenamento da soja em grão, assim os agricultores entregam o produto logo após colhido (no mesmo dia ou no máximo no dia seguinte). A necessidade de vender o produto logo após colhido, acarreta menores receitas ao agricultor, já que na safra os preços historicamente são menores que na entressafra. Por esse ângulo, a especificidade de tempo é uma ameaça.

Somente as cooperativas têm ações visando minimizar as incertezas. Buscam orientar principalmente com relação a questões ambientais acerca do uso correto dos agrotóxicos, a lavagem e destinação correta das embalagens (incertezas primárias). As cooperativas realizam assembleias para discussão e tomada de decisões coletivas (voto), além de palestras técnicas (incertezas secundárias). As cooperativas também possuem política de distribuição de lucros, visando constituir uma relação de longo prazo (incerteza conductista). Essas ações são um diferencial comparado à sociedade anônima fechada, reduzindo as incertezas do agricultor.

De acordo com os entrevistados, informações a respeito dos preços atuais e futuros do grão são frequentemente compartilhados, abrangendo todos os clientes em questão. Também há troca de informações sobre o manejo geral da cultura como época de plantio, fatores climáticos, tratamentos culturais, além de novas tecnologias. Estas informações são uma oportunidade para o agricultor (Quadro 11).

O oportunismo está presente tanto nas atitudes dos agricultores quanto dos clientes (Quadro 11). O oportunismo por parte dos agricultores está relacionado com os critérios para escolha do cliente: melhor preço; menor rigor na classificação do produto; alguns benefícios (adicional no valor pago pelo produto para agricultores que possuem a DAP); e proximidade da propriedade. São esses critérios que essencialmente determinam as decisões dos agricultores.

Já por parte dos clientes, o oportunismo está mais evidente na questão da formação do preço e da classificação do produto. O primeiro, embora seja balizado mundialmente, a empresa pode alterar o preço pago pelo produto a qualquer momento, conforme as circunstâncias e conveniências. Quanto à classificação, a assimetria de informação quanto as normativas e parâmetros de classificação pode gerar oportunismo.

Diferente do que ocorre com o arroz em casca, aqui as cooperativas exigem fidelidade. As cooperativas exigem a entrega de pelo menos parte da produção. A cooperativa 1 afasta o cooperado que não entregar o produto por dois anos seguidos. A sociedade anônima fechada não exige fidelidade. Nem as cooperativas e nem a sociedade anônima fechada exigem exclusividade na entrega do produto.

O fato da exigência de fidelidade na entrega da matéria-prima deixa o agricultor mais vulnerável ao comportamento oportunista das cooperativas, além de limitar o aproveitamento de cenários favoráveis com outros clientes, como melhor preço e menor rigor na classificação do produto. Nesse seguimento, a fidelidade é vista como uma ameaça.

Quadro 11 – Fontes de custos de transação x oportunidades e ameaças.

Fontes de custo de transação	Dados de pesquisa		Casos	SWOT
				Oportunidade ou ameaça
Frequência	Recorrente: concentrando no período de colheita.		Todos os casos	Oportunidade
Especificidade dos ativos	Especificidade Local: não identificado.		Todos os casos	Não classificado
	Especificidade física: classificação do produto.		Todos os casos	Ameaça
	Especificidade de capital humano: não identificado.		Todos os casos	Não classificado
	Especificidade de ativos dedicados: não identificado		Todos os casos	Não classificado
	Especificidade de tempo: produto perecível que deve ser armazenado adequadamente.		Todos os casos	Ameaça
Incertezas	Incerteza primária:	Não identificado exceto a cooperativa	Exceto cooperativa	Ameaça
		Uso e manipulação de agrotóxicos e destinação das embalagens.	Cooperativa	Oportunidade
	Incerteza secundária	Não identificado exceto as cooperativas	Exceto cooperativa	Ameaça
		Assembleias (voto), palestras técnicas, jornal mensal.	Cooperativa	Oportunidade
	Incerteza conductista	Não identificado exceto as cooperativas	Exceto cooperativa	Ameaça
		As cooperativas: distribuição dos lucros.	Cooperativa	Oportunidade
Informações/Racionalidade	Preços atuais e futuro do produto e informações sobre o manejo da cultura.		Todos os casos	Oportunidade
Oportunismo	Agricultor: está relacionado a escolha do cliente: melhor preço, menor rigor na classificação, alguns benefícios, e proximidade da propriedade.		Todos os casos	Oportunidade
	Cliente: formação de preço, classificação do produto.		Todos os casos	Ameaça
	Fidelidade: as cooperativas exigem a entrega de pelo menos parte da produção.		Cooperativa	Ameaça

Legenda: ■ Oportunidade ■ Ameaça

Fonte: próprio autor

4.4.4 Análise do ambiente interno: VRIO

A tecnologia utilizada na atividade por meio de máquinas, implementos, insumos e instalações é um recurso valioso, que se bem dimensionada é capaz gerar ganhos de escala, reduzindo o custo médio de produção ou aumentando a margem de contribuição.

O caso 1 apresenta essas características, tendo ativos para realização de todas as tarefas básicas (Quadro 12). Possui semeadora, colhedora, trator, pulverizador, graneleiro e caminhão para transporte. Esse recurso (tecnologia utilizada) é raro e custoso para imitar. Ter a propriedade e o gerenciamento deste recurso é fator determinante, visto o ganho de autonomia, sendo uma força - vantagem competitiva.

Por outro lado, a ausência da propriedade ou posse deste recurso deixa o agricultor dependente de serviço de terceiros. Tarefas importantes como plantio, tratos culturais e a colheita, quando realizadas de maneira intempestiva, podem gerar perdas irreparáveis, sendo que em momentos extremos pode haver a perda total do empreendimento. Esta é a condição do caso 2 e 3 (Quadro 12).

O caso 2 não possui colhedora. Devido sua importância na cadeia de valor, a colheita não realizada no tempo certo gera prejuízos. A dependência do serviço terceirizado não tem gerencia do agricultor, pois o contratado inicia a execução da tarefa quando lhe melhor convier. Como esse tipo de serviço normalmente é remunerado por porcentagem de produção colhida, o contratado pode escolher uma lavoura de melhor produtividade, a fim de ter maior remuneração do serviço.

O risco da não realização da colheita no tempo certo pode ser agravado por condições climáticas desfavoráveis, já que períodos de chuva excessiva no período de colheita atrasam a colheita do grão, sendo que quando as condições para a colheita voltam a ser favoráveis pode ocorrer uma insuficiência de colhedoras frente às áreas a colher. A ingerência deste tipo de recurso é uma fraqueza (desvantagem competitiva) para o agricultor (Quadro 12).

O caso 3, além de não ter colhedora, não possui semeadora e equipamento de pulverização adequado, tendo que contratar a execução destas tarefas. A dependência, neste caso, é ainda maior que o caso 2. Na safra 2015/16 o agricultor teve perdas de aproximadamente 70% devido ao atraso na execução da colheita, pois o agricultor não conseguiu contratar o serviço em tempo. Os casos 2 e 3 apresentam uma desvantagem competitiva em relação a tecnologia utilizada (ativos) (Quadro 12).

Outro recurso estratégico é o *fator de produção* – terra. No caso 1, esse recurso está relacionado à área de risco, suscetível a enchentes. O recurso *terra* é valioso, sendo também,

de certa forma, um recurso raro, já que dificilmente o produtor vai ter uma área prontamente disponível próximo a seu estabelecimento. Ainda, é um recurso custoso para ser adquirido. No caso 1, o agricultor não possui terra adequada para o cultivo da soja (Quadro 12). Dos últimos três anos o produtor teve perdas consideráveis em duas safras, devido à enchente, sendo então uma desvantagem competitiva.

No caso 2, o recurso terra relacionado ao relevo e qualidade físico-químico do solo representam uma vantagem competitiva para o agricultor (Quadro 12). Todos os 54 ha plantados possuem relevo adequado (levemente ondulado a plano), com ótima drenagem, ausente de riscos de enchente e solo fértil, o que por exemplo reduz os gastos com fertilizantes, horas máquina para sistematização da área, plantio, tratos culturais e colheita.

Quadro 12 – Resumo da análise VRIO dos casos avaliados.

Caso	Recurso ou capacidade	Características				Implicações competitivas	Força ou fraqueza
		V	R	I	O		
Caso 1	Tecnologia utilizada: ativos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força
	Terra: área de risco	Sim	Sim	Sim	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Caso 2	Tecnologia utilizada: ativos	Sim	Sim	Sim	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
	Terra: solo	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva sustentável	Força
Caso 3	Tecnologia utilizada: ativos	Sim	Sim	Sim	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza

Legenda:  Oportunidade  Ameaça
 Fonte: próprio autor

4.4.5 Síntese do ambiente externo e interno, e suas consequências de ordem competitiva

Considerando a Economia dos Custos de Transação, os sojicultores estão inseridos em um ambiente externo com mais oportunidades que ameaças. Entretanto, observando que a natureza jurídica dos seus clientes proporciona ambientes diferenciados, as cooperativas oferecem mais oportunidades e menos ameaças que a sociedade anônima fechada, em razão disso, aquelas possuem um ambiente mais competitivo que essas, quando analisado as fontes de custos de transação e os mecanismos de coordenação.

Todos os mecanismos de coordenação encontrados proporcionam oportunidades. Porém, no sistema de crédito e insumos somente as cooperativas operam, oportunizando ao sojicultor melhores condições de negociação na compra de insumos. Nesse seguimento,

entende-se que as cooperativas fornecem um ambiente mais competitivo que a sociedade anônima fechada.

Assim como ocorreu nas atividades produtivas do leite e do arroz, as cooperativas possuem ações visando minimizar as incertezas. Na atividade da soja, elas buscam orientar principalmente com relação a questões ambientais acerca do uso correto dos agrotóxicos, a lavagem e destinação correta das embalagens (incertezas primárias). As cooperativas realizam assembleias para discussão e tomada de decisões coletivas (voto), além de palestras técnicas (incertezas secundárias). As cooperativas também possuem política de distribuição de lucros, visando constituir uma relação de longo prazo (incerteza conductista). Nessa perspectiva, as cooperativas geram um ambiente com maiores vantagens competitivas quando comparado com a sociedade anônima fechada.

Do ponto de vista do oportunismo, embora haja comportamentos oportunistas por parte de todos os clientes, somente as cooperativas têm normas formais de fidelidade para a entrega da matéria-prima. Este requisito resulta em uma ameaça no ambiente externo do sojicultor. Desta maneira, a sociedade anônima fechada, por não ter essa exigência, tem uma vantagem na esfera competitiva em relação a fidelidade.

Dos 5 recursos estratégicos identificados, todos estão relacionados a *fatores de produção*. De certa maneira, de acordo com os casos estudados, isso demonstra que para a atividade produtiva da soja os *fatores de produção* terra e tecnologia utilizada (capital), são determinantes para aproveitar oportunidades ou minimizar os efeitos das ameaças.

O fator terra quando identificado pode ser caracterizado como uma força, reduzindo os custos de produção (caso 2), ou como fraqueza, aumentando os riscos de frustração de safra e redução das margens de lucro (caso 1). Nessa lógica, aquele possui uma vantagem de ordem competitiva, enquanto que este tem uma desvantagem competitiva.

O mesmo ocorre com o *fator de produção* tecnologia utilizada (capital). Este recurso está associado a especificidade de tempo (ameaça) e a especificidade física (ameaça), ao ponto que quando este recurso está numa condição de vantagem competitiva, proporciona uma atenuação destas ameaças. Entretanto, quando em condição de desvantagem competitiva, ampliam os riscos destas ameaças. Este recurso tem relação com a especificidade de tempo porque ele é determinante na operação de colheita do produto que deve ser colhido no momento certo (colhedora). Também tem relação com a especificidade física pelo fato de que esse recurso pode impactar na qualidade do produto final, como grãos: partidos, quebrados, amassados, queimados, mofados, fermentados, germinados, danificados, imaturos e chochos.

4.5 MILHO GRÃO

Atualmente, o município tem uma área plantada com milho destinado para grão de aproximadamente 7.430 ha, com uma produtividade média de 5.500 Kg/ha, sendo que cerca de 30% do milho é plantado na resteva do fumo, ou seja, na mesma área que foi plantado a cultura do fumo (EMATER, 2017b). Logo após a colheita do fumo, a área é utilizada para plantio do milho.

A cultura é utilizada principalmente para consumo interno nas propriedades, sendo destinada para alimentação animal, principalmente de suínos, aves e bovinos, os quais, em sua maioria, são destinados para o autoconsumo das famílias. Em alguns casos a produção de milho excedente é comercializada. Ainda, há produtores que vendem toda a sua produção com o grão. A grande maioria das propriedades cultivam entre 2 a 3 ha, havendo em raros casos áreas maiores com cerca de 30 ha (EMATER, 2017b).

No município, o mercado do milho grão nos últimos anos vem tendo grandes oscilações nos preços, podendo variar em mais de 100% no seu valor de uma safra para outra (EMATER, 2017b). Também, nos últimos anos, o mercado local vem reduzindo gradualmente a demanda pelo grão, principalmente por parte das pessoas jurídicas, que têm dedicado suas instalações para a cultura da soja.

4.5.1 Estrutura da cadeia produtiva

Conforme a Figura 8 abaixo, os insumos que envolvem a atividade são adquiridos pelos agricultores em agropecuárias, e fornecedores de máquinas e implementos agrícolas locais.

Assim como nas outras atividades produtivas, o estudo focou nos segmentos que possuem relação direta com o produtor. Dessa forma, a estrutura da cadeia produtiva visa ilustrar os elos do produtor primário de milho grão. Por ser uma cadeia produtiva curta, comparada às outras presentes neste trabalho, foi possível ilustrar sua estrutura de forma integral (Figura 8).

Foram realizadas três entrevistas com produtores de milho. As cooperativas instaladas no município não têm muito interesse na compra do milho, assim a comercialização do produto entre os agricultores, e entre agricultor e agropecuária é bastante comum. No momento da realização das entrevistas, das duas cooperativas instaladas no município e que

atuam nesse mercado, uma não estava recebendo o produto, devido a priorizar a soja grão, e, a outra, estava comprando abaixo do volume normal.

Devido ao baixo preço do milho, principalmente do período da safra, os agricultores buscam vender para o consumidor final, casos 2 e 3 (Figura 8). Outro cliente são as agropecuárias, que embora oferecem um preço menor ao produto, comparado ao consumidor final, mas conseguem realizar compras em maior volume. O fator preço é o principal determinante na eliminação de intermediários na cadeia produtiva entre agricultor e consumidor final do produto.

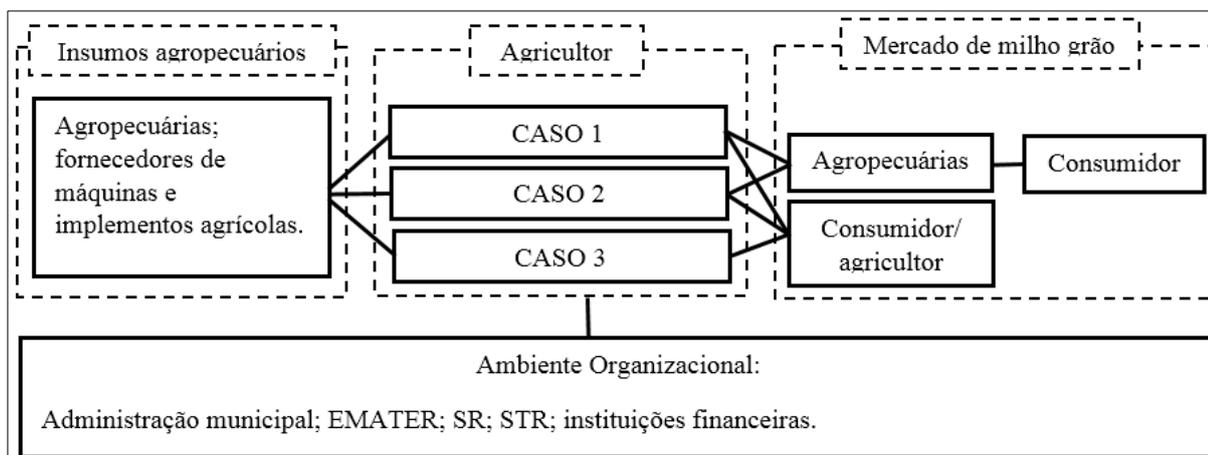
A estrutura da cadeia produtiva descrita abaixo, especificamente com relação ao mercado de milho grão, sofre alterações ao longo das safras, visto a troca de clientes por parte dos produtores primários.

O ambiente organizacional é composto por: administração municipal que é encarregada da manutenção da infraestrutura e acesso a documentação (bloco de produtor); EMATER atuando na execução de projetos técnicos, orientações técnicas sobre a cultura e Políticas Públicas (crédito e PROAGRO); SR e STR acesso a sementes do programa troca-troca de sementes, assessoramento à documentação (DAP, ITR, IR).

De acordo com os casos estudados, as organizações presentes no ambiente organizacional cumprem as funções básicas para atendimento dos produtores de milho grão, caracterizando-se mais como uma oportunidade, do que uma ameaça.

Entretanto, a cadeia produtiva apresenta alguns gargalos, sendo que o estudo identificou principalmente dois: 1) as grandes empresas que historicamente compram a matéria-prima, principalmente as cooperativas instaladas no município, estão renunciando a compra deste produto; 2) conseqüentemente, o produtor primário tem que buscar clientes diversos, que barganham preço, e podendo se defrontar com uma série de entraves como: inadimplência, dificuldade de comunicação e dificuldades na entrega do produto. Essa conjuntura é uma ameaça para o produtor primário.

Figura 8 – Estrutura da cadeia produtiva do milho grão.



Fonte: próprio autor

4.5.2 Estrutura de mercado, governança e mecanismos de coordenação

Em todos os casos, não foi identificada a existência de contratos formais para normatizar as transações entre as partes. Embora os agricultores já possuíssem relações comerciais com alguns clientes, em todos os casos avaliados, ficou claro a ausência de qualquer tipo de comprometimento, fidelidade ou exclusividade na venda da matéria-prima para determinado cliente. O agricultor escolhe seu(s) cliente(s) dentre algumas condições, sendo a principal delas o preço pago ao produto. Volume da compra, forma de pagamento e tipo de acordo quanto ao transporte, são outras variáveis usadas na tomada de decisão dos casos 1, 2 e 3.

Assim sendo, o tipo de governança entre as partes é regido pelo mercado (Quadro 13). Isto é visto como uma ameaça, devido a alguns fatores como: agricultor está habituado a trabalhar com contrato de venda (tabaco); baixo volume de produção vendida (caso 1, 80 sacos; caso 2, 60 sacos; e casos 3, 250 sacos); infraestrutura de comunicação precária (telefonia e internet); estradas em condições precárias.

Não foram identificados mecanismos de coordenação por parte dos clientes.

A atividade produtiva apresenta elevado número de produtores primários (vendedores) e também elevado número de consumidores (compradores), já que muitos agricultores do município necessitam comprar a matéria-prima, por motivo da sua própria produção não ser suficiente para suprir suas demandas internas, em grande parte destinado à alimentação animal. Tanto os vendedores quanto os compradores são tomadores de preços nesse mercado

com produto não diferenciado. Assim, a estrutura de mercado tangência a concorrência perfeita (Quadro 13). Pelo fato do agricultor estar afeito ao instrumento contratual do fumo, esse tipo de mercado é uma ameaça para os produtores de milho. Em todos os casos analisados, os agricultores atuam também na cultura do fumo, sendo que alguns aspectos são avaliados de forma comparativa entre a atividade do fumo e do milho. Dentre as comparações, está a grande oscilação dos preços do milho e a ausência de garantias de venda deste produto.

Quadro 13 – Governança, mecanismos de coordenação e estrutura de mercado entre o produtor primário de milho grão e seus clientes.

Categoria de análise	Dados de pesquisa	Casos	SWOT
			Oportunidade ou ameaça
Governança	Via mercado	Todos os casos	Ameaça
Mecanismos de Coordenação	Sistema de informação: não identificado	Todos os casos	Não classificado
	Sistema de incentivo: não identificado	Todos os casos	Não classificado
	Sistema de controle: não identificado	Todos os casos	Não classificado
	Sistema de orientação e assistência técnica: não identificado.	Todos os casos	Não classificado
	Sistema de crédito: não identificado	Todos os casos	Não classificado
	Sistema de insumos: não identificado	Todos os casos	Não classificado
Estrutura de mercado	Concorrencial (concorrência perfeita).	-	Ameaça

Legenda: ■ Oportunidade ■ Ameaça
 Fonte: próprio autor

4.5.3 As fontes de custos de transação e suas implicações

Nos três casos estudados, os agricultores transacionam o produto com vários clientes, sendo que a frequência das transações é ocasional. Os casos 1 e 2 têm histórico de comercialização em safras anteriores com algumas agropecuárias, no entanto existe anos que o produto não é vendido para esses clientes. Este tipo de transação tem uma frequência ocasional. Ainda, em todos os casos, há transações únicas entre alguns dos parceiros comerciais. As transações com frequência ocasional são uma ameaça (Quadro 14).

Foi identificado a especificidade de tempo (Quadro 14). A matéria-prima é perecível, exigindo limpeza, secagem e armazenamento adequado em nível de propriedade, ou sua venda imediata após a colheita. Além disso, o preço do produto sofre oscilações ao longo do ano, sendo historicamente mais barato no período da safra (safra + safrinha). Essa

característica possibilita ganhos financeiros acima da média caso o agricultor armazenar a sua produção e vender na entressafra, sendo uma oportunidade para o caso 2.

No entanto, nos casos 1 e 3, por não possuírem estrutura para secagem e armazenagem, a venda da matéria-prima deve ser realizada logo após a colheita, o que exige planejamento, pois se o produtor não conseguir negociar o produto em tempo, haverá deterioração do grão, havendo desvalorização financeira do produto ou até mesmo impedimento na execução da transação (custos de transação). Nos casos 1 e 3, a especificidade de tempo é uma ameaça.

Não foi encontrado ações por parte dos clientes visando mitigar as incertezas (primária, secundária e conductista). Levando em conta que a estrutura de governança presente nesta atividade é a via do mercado, optou-se por não classificar essa variável conforme as característica do SWOT, pois entende-se que neste tipo de governança não há exigência de um vínculo entre as parte, como identificado no tipo de governança híbrida. Adotou-se o mesmo parâmetro para as subcategorias de análise: informação ou racionalidade; oportunismo - fidelidade.

Quadro 14 – Fontes de custos de transação x oportunidades e ameaças.

Fontes de custo de transação	Dados de pesquisa		Casos	SWOT
				Oportunidade ou ameaça
Frequência	Ocasional		Todos os casos	Ameaça
Especificidade dos ativos	Especificidade Local: não identificado		Todos os casos	Não classificado
	Especificidade física: não identificado		Todos os casos	Não classificado
	Especificidade de capital humano: não identificado		Todos os casos	Não classificado
	Especificidade de ativos dedicados: não identificado		Todos os casos	Não classificado
	Especificidade de tempo:	Produto é vendido após a colheita.	Caso 1 e 3	Ameaça
Produto é secado e armazenado.		Caso 2	Oportunidade	
Incertezas	Incerteza primária	Não identificado	Todos os casos	Não classificado
	Incerteza secundária	Não identificado	Todos os casos	Não classificado
	Incerteza conductista	Não identificado	Todos os casos	Não classificado
Informações/Racionalidade	Não identificado		Todos os casos	Não classificado
Oportunismo	Não identificado		Todos os casos	Não classificado
	Fidelidade: não identificado		Todos os casos	Não classificado

Legenda:  Oportunidade  Ameaça
Fonte: próprio autor

4.5.4 Análise do ambiente interno: VRIO

A tecnologia utilizada por meio da estrutura de secagem e armazenagem é um recurso estratégico para a atividade (Quadro 15). É um recurso que possibilita aproveitar oportunidades, principalmente relacionado ao potencial ganho de receita em vendas do produto no período da entressafra. Além de eliminar descontos por umidade do produto, uma vez que o produto está com a umidade adequada (até 14%). Estruturas de secagem e armazenagem é raro e custoso para ser adquirido.

Nos casos 1 e 3 a venda e a entrega do produto ocorre logo após a colheita, pois os produtores não possuem estrutura de secagem e armazenamento, o que caracteriza uma desvantagem competitiva. Já no caso 2 o produtor tem estrutura de secagem e armazenagem, efetuando a venda do produto ao longo do ano, conforme as oportunidades vão surgindo, assim esse recurso estratégico representa uma vantagem competitiva sustentável (Quadro 15).

O caso 2 tem alta capacidade financeira, não necessitando de capital de terceiros para investimentos ou custeio da atividade. Isso tem valor pois reduz o custo do dinheiro com juros e taxas. É raro, pois o habitual é acessar o crédito rural (PRONAF) para captação de recursos. No entanto, não é difícil de imitar, pois como o custo de produção do milho é baixo quando comparado por exemplo com o arroz, dependendo também do nível tecnológico utilizado, o produtor pode fazer uma reserva de lucro para se auto financiar. Desta forma o caso 2 tem uma vantagem temporária. Os casos 1 e 3 ainda utilizam o crédito rural para custeio, mas no curto prazo querem formar uma reserva financeira para se autofinanciar. A vantagem competitiva no autofinanciamento corresponde a ausência de custos relacionados a juros e taxas, proporcionando maior margem de lucro, além da ausência de custos burocráticos.

O caso 3 utiliza alta tecnologia no que se refere a qualidade da sementes e a utilização de fertilizantes. Com isso, o produtor consegue produtividades acima da média. O produtor tem rendimentos acima de 150 sc/ha enquanto que a média geral do município é de 91,6 sc/ha. Embora uma maior produtividade não seja sinônimo de maior margem de lucro, neste caso o agricultor utiliza a tecnologia adequada para sua condição – raro. Para fins de comparação, os casos 1 e 2 utilizam também sementes de alta tecnologia, sendo que o caso 1 tem produtividade de 47 sc/ha, e o caso 2 de 105 sc/ha, assim, neste aspecto, não basta usar a alta tecnologia, mas sim a tecnologia adequada para sua condição, por isso que esse recurso é raro³⁵.

³⁵ Considerando que nos custos de produção do milho grão a semente, e os insumos tem grande relevância, a grosso modo, é de costume da grande maioria dos agricultores comprar sementes de média e alta tecnologia,

Entretanto, é um recurso que pode ser imitado com certa facilidade, já que basta o agricultor alinhar o nível tecnológico dos insumos utilizados às condições da lavoura. Dessa forma, o caso 3 tem uma vantagem competitiva temporária (Quadro 15).

Quadro 15 – Resumo da análise VRIO dos casos avaliados.

Caso	Recurso ou capacidade	Características				Implicações competitivas	Força ou fraqueza
		V	R	I	O		
Caso 1	Capital: Secagem e armazenagem	Sim	Sim	Sim	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Caso 2	Capacidade financeira	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem temporária	Força
	Capital: Secagem e armazenagem	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força
Caso 3	Capital: Secagem e armazenagem	Sim	Sim	Sim	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
	Tecnologia utilizada: insumos	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem temporária	Força

Legenda: ■ Oportunidade ■ Ameaça
 Fonte: próprio autor

4.5.5 Síntese do ambiente externo e interno, e suas consequências de ordem competitiva

Diferente do que ocorre com as outras atividades produtivas, na atividade do milho grão o ambiente externo possui mais ameaças que oportunidades. Porém, o ambiente externo possui menor influência do ponto de vista numérico de elementos relacionados a economia dos custos de transação, quando comparado com as outras atividades estudadas.

Em todos os casos avaliados na atividade do milho, identificou-se que os agricultores apresentaram forte interferência cultural relacionado as relações contratuais realizada na fomicultura, o que reduz suas habilidades em operar num mercado concorrencial com ausência de contratos. Em vista disso, as relações comerciais governadas via mercado geram um ambiente incerto, sendo uma ameaça para o agricultor.

Considerando todos os casos, o ambiente interno constitui-se de 5 recursos estratégicos, sendo que o recurso de capital secagem e armazenagem repetiu-se três vezes, ou seja foi classificado como estratégico em todos os casos. Dos 5 recursos estratégicos, 4 correspondem a *fatores de produção* e 1 a *atividades suporte*.

No entanto, segundo os dados da pesquisa, foi identificado 3 tipos de recursos estratégicos diferentes: secagem e armazenagem, capacidade financeira, e tecnologia utilizada.

desconsiderando a condição das outras variáveis de produção. No custo de produção do milho a semente pode perfazer mais da metade do custeio, dependendo do tipo de tecnologia utilizado.

O recurso secagem e armazenagem, quando gerenciado pelo agricultor, possibilita aproveitar as oportunidades relacionadas a especificidade de tempo, reduzindo os custos de transação, sendo uma vantagem competitiva. Entretanto, quando não explorado pelo agricultor o recurso é uma desvantagem competitiva, ampliando os riscos da ameaça relacionada a especificidade de tempo, impactando nos custos de transação.

Já os recursos, capacidade financeira e tecnologia utilizada, nos casos identificados, são forças capazes de gerar vantagens competitivas, uma vez que resultam em economia de escala, ou seja reduzem o custo médio de produção.

5 AVALIAÇÃO CONJUNTA DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS

5.1 AMBIENTE EXTERNO

Antes de analisar as atividades produtivas, é pertinente informar que não se tem a intenção de recomendar ou indicar qualquer atividade produtiva ou tipo empresarial em detrimento de outras. Pretende-se, sobretudo, relacionar as oportunidades/ameaças e suas implicações competitivas em propiciar um ambiente mais adequado ou atrativo para questões de comparação e conveniência do ponto de vista dos agricultores.

5.1.1 Estrutura de mercado, governança e mecanismos de coordenação

As estruturas de mercado do tipo oligopsônio concorrencial, nas atividades do fumo e do leite, mostraram-se vantajosas para os agricultores. Já para os grãos, as estruturas atuais são classificadas como ameaças. Dentre os principais motivos estão: possíveis acordos informais entre os compradores para formar preços (arroz); fatia de mercado dos compradores (soja); e limitações por parte dos agricultores para operar no mercado concorrencial (milho) (Quadro 16).

Quanto às formas de governança, a maioria das atividades apresenta a forma híbrida, exceto a do milho grão, que é via mercado. A forma híbrida mostrou-se adequada nas atividades em que ela está presente. No entanto, a governança via mercado para o milho é uma ameaça, devido, principalmente, à forte interferência cultural relacionada aos contratos formais realizados na fumicultura e também ao baixo volume de produção nas propriedades familiares, o que reduz o poder de barganha dos agricultores (Quadro 16).

Todas as atividades produtivas apresentaram algum mecanismo de coordenação, com exceção do milho grão, o qual se justifica por apresentar uma forma de governança via mercado (Quadro 16). Os clientes que compram o arroz em casca proporcionam mecanismos de coordenação que geram menos oportunidades se comparado com as outras atividades que possuem governança híbrida.

Percebe-se que o sistema de controle, quando identificado, gera ameaças para o produtor. Por outro lado, o sistema de incentivo, quando existente sempre propiciam uma oportunidade (Quadro 16).

O sistema de orientação e assistência técnica apresenta uma oportunidade para os agricultores, com exceção das atividades produtivas do leite e do arroz, nas quais somente as

cooperativas tiveram este quesito como satisfatório. Os sistemas de crédito e insumos apresentam singularidades entre as atividades do leite e do arroz, sendo favoráveis para o fumicultor e para o sojicultor cooperado (Quadro 16).

Observando os tipos empresariais (natureza jurídica), para as atividades leite, arroz e soja, as cooperativas proporcionam mais oportunidades e menos ameaças, se comparadas às empresas com outra natureza jurídica. Por conseguinte, as cooperativas proporcionam um ambiente mais adequado e favorável para o agricultor, nessa lógica, originando vantagens de ordem competitiva.

Quadro 16 – Estrutura de mercado, governança e mecanismos de coordenação das atividades produtivas estudadas.

Subcategoria de análise	SWOT				
	Fumo	Leite	Arroz	Soja	Milho
Estrutura de mercado	Oligopsônio concorrencial	Oligopsônio concorrencial	Oligopsônio	Oligopsônio	Concorrência perfeita
Governança	Híbrida	Híbrida	Híbrida	Híbrida	Via mercado
Instrumento de Governança	Contratos formais	Contratos informais	Contratos informais	Contratos formais e informais	Mercado
Sistema de informação	Oportunidade	Oportunidade	Exceto cooperativa Cooperativa	Oportunidade	Ni
Sistema de incentivo	Oportunidade	Oportunidade	Ni*	Ni	
Sistema de controle	Ameaça	Ameaça	Ni	Ni	
Sistema de orientação e assistência técnica	Oportunidade	Exceto cooperativa Cooperativa	Exceto cooperativa Cooperativa	Oportunidade	
Sistema de crédito	Oportunidade	Casos 2 e 3 Caso 1 e Cooperativa	Ni	Cooperativas	
Sistema de insumos	Oportunidade	Casos 2 e 3 Cooperativa	Caso 2	Cooperativas	

Legenda: ■ Oportunidade ■ Ameaça

* Não identificado

Fonte: próprio autor

5.1.2 Atributos e pressupostos comportamentais das transações

Conforme argumenta Williamson (1991), a forma de governança das transações deve considerar a especificidade dos ativos envolvido com o produto transacionado. Nesse sentido, a pesquisa identificou uma certa associação entre a especificidade de ativos e a forma de

governança (Quadro 17). Entretanto, não significa que a governança utilizada é eficaz em todos os casos estudados, haja vista a ocorrência de oportunismo.

Os ativos específicos encontrados implicam em aumento nos custos de transação, no entanto, a especificidade de marca para a atividade do fumo e a especificidade de tempo para as atividades do arroz e do milho podem indicar uma oportunidade, dependendo da condição do agricultor (Quadro 17).

Nas atividades produtivas com tipo de governança híbrida, a frequência das transações é recorrente e a quantidade de informações compartilhadas possibilita reduzir a racionalidade limitada do agricultor. Já a atividade produtiva do milho tem frequência ocasional (Quadro 17). Todas as atividades produtivas com governança híbrida apresentaram casos de oportunismo, tanto pelo produtor quanto pelo seu cliente. Nas relações comerciais das atividades produtivas do leite e da soja grão, a fidelidade na entrega da matéria-prima está relacionada a natureza jurídica da empresa – cooperativa (Quadro 17).

Quadro 17 – Fontes de custo de transação das atividades produtivas estudadas.

Fontes de custo de transação	SWOT				
	Fumo	Leite	Arroz	Soja	Milho
Especificidade de tempo	Todos os casos	Todos os casos	Casos 1 e 2 Caso 3	Todos os casos	Casos 1 e 3 Caso 2
Especificidade física	Todos os casos	Todos os casos	Todos os casos	Todos os casos	Ni
Especificidade Local	Todos os casos	Todos os casos	Ni*	Ni	Ni
Especificidade de capital humano	Todos os casos	Todos os casos	Todos os casos	Ni	Ni
Especificidade de ativos dedicados	Todos os casos	Todos os casos	Ni	Ni	Ni
Especificidade de marca	Caso 2	Ni	Ni	Ni	Ni
Frequência	Recorrente	Recorrente	Recorrente	Recorrente	Ocasional
Número de clientes	1 + ocasionais	1	1 a 3	1 a 3	Vários ocasionais
Informações/Racionalidade	Todos os casos	Todos os casos	Todos os casos	Todos os casos	Ni
Oportunismo: agricultor	Casos 1, 3, e 5	Todos os casos	Todos os casos	Todos os casos	Ni
Oportunismo: cliente	Casos 1, 3, e 5	Todos os casos	Todos os casos	Todos os casos	Ni
Fidelidade	Casos 2 e 4	Cooperativas	Ni	Cooperativas	Ni

Legenda: ■ Oportunidade ■ Ameaça

* Não identificado

Quanto às incertezas, o que mais impactou foi o fato que todas as cooperativas contempladas no trabalho, nas atividades produtivas do leite, arroz e soja, possuem ações visando reduzir o nível de incertezas primárias, secundárias e comportamentais. Segundo os casos avaliados, a natureza jurídica das empresas influencia suas ações, no sentido de informar e adequar a produção de acordo com as modificações institucionais; estabelecer estratégias coletivas; e estabelecer uma relação de longo prazo com os agricultores (Quadro 18).

Nessa lógica, a redução das incertezas referente ao agricultor proporciona um ambiente externo com mais oportunidades e menos ameaças, sendo que, neste aspecto, as cooperativas possuem maiores vantagens de ordem competitiva.

Quadro 18 – Incertezas nas cadeias produtivas estudadas.

Fontes de custo de transação	SWOT				
	Fumo	Leite	Arroz	Soja	Milho
Incerteza primária:	Todos os casos	Todos os casos	Exceto cooperativa		Ni*
			Cooperativa		
Incerteza secundária	Todos os casos	Exceto cooperativa			
		Cooperativa			
Incerteza conductista	Caso 1, 3 e 5	Exceto cooperativa			
	Casos 2 e 4	Cooperativa			

Legenda: ■ Oportunidade ■ Ameaça

* Não identificado

Fonte: próprio autor

Observando a conjuntura externa, pode-se inferir que o ambiente externo apresenta complexidades distintas entre as atividades produtivas, ou seja, as atividades produtivas (ambiente externo) proporcionam impactos distintos ao agricultor, de acordo com a presença de oportunidades e ameaças. Esta diferença é consequência dos custos de transação, tendo impacto no ambiente competitivo das atividades produtivas.

De modo mais restrito, as atividades produtivas do fumo e do leite, apresentaram maior presença de especificidade de ativos, em relação às demais atividades, por conseguinte, apresentam mecanismos de coordenação mais amplo que as demais atividades produtivas, como o sistema de incentivo e o sistema de controle. O que demonstra estar em linha com a Economia dos Custos de Transação.

Empresas com natureza jurídica na forma de cooperativa proporcionam um ambiente com mais oportunidades e menos ameaças que as empresas com outra natureza jurídica. Por

consequência, aquelas oportunizam aos agricultores um ambiente externo mais favorável, obtendo vantagens de âmbito competitivo.

As vantagens de ordem competitiva apresentadas respondem à questão de pesquisa vinculada ao ambiente externo. De maneira mais ampla, as atividades produtivas possuem um ambiente externo diferenciado, com consequências de ordem competitiva entre as atividades produtivas. De modo mais restrito, as empresas compradoras de matéria-prima propiciam ambientes competitivos distintos, de acordo com a configuração entre oportunidades e ameaças.

5.2 O AMBIENTE INTERNO DAS ATIVIDADES ESTUDADAS

Considerando que a pesquisa não realizou o mesmo número de casos em todas as atividades produtivas, não convém compará-las numericamente. Dessa forma, é pertinente avaliar quais os recursos estratégicos mais importantes encontrados em cada atividade produtiva e suas consequências relacionadas ao quadro competitivo.

Quanto às forças, o recurso – tecnologia utilizada – pode gerar vantagens competitivas em todas as atividades produtivas avaliadas (Quadro 19). Entretanto, este recurso, por não ser explorado (gerenciado) pela organização, em alguns casos, nas atividades produtivas referente aos grãos (arroz, soja e milho), geram fraquezas e desvantagens competitivas.

Para as atividades do arroz e do milho, a tecnologia utilizada relacionada à secagem e armazenagem, em nível de propriedade rural, é um recurso capaz de aproveitar oportunidades ou minimizar ameaças quando for uma vantagem competitiva – forças. Entretanto, o inverso ocorre quando for uma desvantagem competitiva – fraqueza.

Do mesmo modo, o *fator de produção* – terra, também é um recurso estratégico podendo ser tanto uma vantagem como uma desvantagem competitiva. Este recurso é o mais importante nos casos estudados na atividade produtiva do leite.

Percebe-se que, em alguns casos, pode haver uma interdependência entre recursos estratégicos, potencializando as vantagens na esfera competitiva. Na orizicultura, o caso 3, apresenta dois recursos estratégicos: tecnologia utilizada – ativos; e capital – secagem e armazenagem. Estes são consequência da sua alta capacidade financeira, que também é uma força da unidade produtiva.

A mão de obra é uma fraqueza nas atividades que são intensivas em trabalho – fumo e leite, podendo ser uma desvantagem competitiva. Por outro lado, nestas atividades as capacidades humanas podem gerar vantagens competitivas (Quadro 19).

A alimentação para a bovinocultura de leite e a qualidade da matéria-prima para o fumo também são recursos estratégicos capazes de motivar uma vantagem competitiva (Quadro 19).

Quadro 19 – Recursos estratégicos encontrados nas atividades produtivas estudadas.

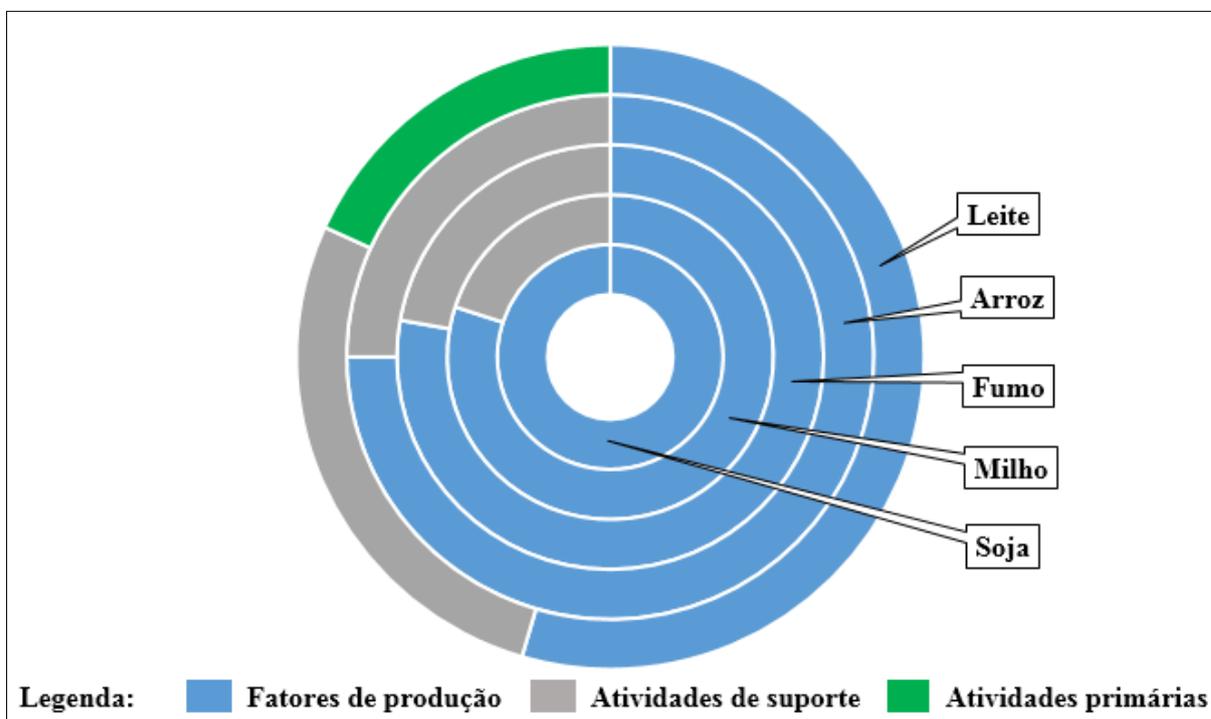
Recurso	Fumo		Leite		Arroz		Soja		Milho	
	Força		Força		Força	Fraqueza	Força	Fraqueza	Força	Fraqueza
Tecnologia utilizada	Força		Força		Força	Fraqueza	Força	Fraqueza	Força	Fraqueza
Terra	Força	Fraqueza	Força	Fraqueza	Força		Força	Fraqueza		
Capacidade financeira	Força		Força	Fraqueza	Força	Fraqueza			Força	
Mão de obra		Fraqueza		Fraqueza						
Alimentação			Força							
Capacidade humana	Força		Força							
Matéria-prima	Força									

Fonte: próprio autor

De acordo com os três tipos de recursos estratégicos (*fatores de produção, atividades de suporte e atividades primárias*) analisados nesta pesquisa, em todas as atividades produtivas, foram os recursos relativos a *fatores de produção* que predominaram, sendo os que mais têm consequências no âmbito competitivo (Figura 9). Na atividade produtiva da soja, todos os recursos identificados, como competitivos, são *fatores de produção*.

Os recursos pertencentes às *atividades de suporte* estão em segundo nível de importância para as atividades do leite, arroz, fumo e milho (Figura 9). Ainda, somente na atividade produtiva do leite foi constatado recursos estratégicos pertencentes a *atividades primárias*.

Figura 9 – Tipos de recursos estratégicos (fatores de produção, atividades de suporte e atividades primárias) nas atividades produtivas.



Fonte: próprio autor

5.2.1 Relações entre os recursos estratégicos e os custos de transação.

Os recursos estratégicos, neste trabalho, caracterizam-se por apresentar vantagens ou desvantagens competitivas, sendo que essas características têm relação com as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Algumas dessas oportunidades e ameaças referem-se aos custos de transação. Em vista disso, no Quadro 20, são apresentadas algumas relações entre recursos estratégicos, identificados pela pesquisa, e oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo estudado.

No entanto, há outros recursos estratégicos identificados pelo trabalho que não têm relação com as oportunidades e ameaças oriundas dos custos de transação, pois apresentam relação com outras questões, como a economia de escala.

Em algumas exceções, os recursos estratégicos podem reduzir os custos de transação. Na atividade produtiva do arroz, o recurso – secagem e armazenagem – fornece uma vantagem competitiva (caso 3), com conseqüente redução da ameaça proveniente do comportamento oportunista dos clientes. Os clientes têm a característica de baixar os preços

da matéria-prima no período da colheita, principalmente no seu início, mas o agricultor pode anular esta ameaça, caso não venda o produto neste momento.

Além disso, os recursos estratégicos podem aproveitar oportunidades ou minimizar ameaças oriundas dos custos de transação quando explorados pelo agricultor – força. No entanto, recursos estratégicos não explorados pelo agricultor – fraqueza – podem agravar as ameaças e desperdiçar oportunidades advindas dos custos de transação. A relação entre forças/fraquezas e oportunidades/ameaças é apresentada no Quadro 20.

De modo genérico, as relações podem ser sintetizadas da seguinte forma:

- Forças – oportunidades: os recursos estratégicos possibilitam aproveitar oportunidades do ambiente externo;
- Fraquezas – oportunidades: os recursos estratégicos limitam o aproveitamento de oportunidades do ambiente;
- Forças – ameaças: recursos estratégicos minimizam as ameaças do ambiente;
- Fraquezas – ameaças: os recursos estratégicos potencializam as ameaças;

Contudo, há outras relações, como na atividade do leite, em que, quando a capacidade financeira é uma fraqueza – desvantagem competitiva (caso 1), o agricultor utiliza a oportunidade do sistema de crédito como paliativo.

Quadro 20 – Relação entre recursos estratégicos e custos de transação (Matriz SWOT).

Atividade	Ambiente interno		Ambiente externo		
Fumo	Terra: relevo	Fraqueza	Governança (pactuar contratos)	Oportunidade	
	Mão de obra	Fraqueza	Sistema de incentivo	Oportunidade	
	Matéria-prima	Força	Sistema de incentivo (qualidade)	Oportunidade	
	Capacidade humana	Força	Especificidade de capital humano	Ameaça	
Leite	Alimentação	Força	Sistema de incentivo (quantidade)	Oportunidade	
	Capacidade financeira	Força	Sistema de incentivo (quantidade)	Oportunidade	
		Fraqueza	Sistema de crédito	Oportunidade	
Arroz	Capital: secagem e armazenagem	Força	Especificidade de tempo	Oportunidade	
		Fraqueza	Especificidade de tempo	Ameaça	
		Força	Oportunismo dos clientes	Ameaça	
Soja	Tecnologia utilizada (colhedora)	Força	Fraqueza	Especificidade de tempo	Ameaça
		Força	Fraqueza	Especificidade física.	Ameaça
Milho	Capital: secagem e armazenagem	Força	Especificidade de tempo	Oportunidade	
		Fraqueza	Especificidade de tempo	Ameaça	

Legenda: ■ Oportunidade ■ Ameaça

Fonte: próprio autor

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo sendo um estudo que aborda múltiplos casos, a presente pesquisa tem uma limitação de generalização dos resultados obtidos. Entretanto, considera-se que a metodologia utilizada foi adequada para a abordagem teórica utilizada e também para o que se propôs a estudar.

A operacionalização das abordagens teóricas através do SWOT, como proposto no *esquema de análise*, é considerado um fator positivo do trabalho, podendo ser utilizado em futuras pesquisas acadêmicas e também em diagnósticos estratégicos. Da mesma forma, os resultados do estudo podem servir de inspiração para o estudo de outras atividades produtivas e para trabalhos acadêmicos mais aprofundados.

Em sentido mais amplo, a pesquisa conseguiu levantar aspectos comuns e singulares às atividades produtivas estudadas. A classificação destes aspectos, de acordo com a análise SWOT, facilitou o entendimento da conjuntura em que o agricultor está inserido.

A base teórica utilizada proporcionou identificar elementos práticos e conclusões teóricas importantes, possibilitando a análise de ambientes externos mais oportunos (competitivos) para o agricultor, tanto do ponto de vista das atividades produtivas quanto entre os tipos jurídicos dos seus clientes. Além disso, foi possível identificar os recursos estratégicos, suas decorrências competitivas e as relações com os custos de transação.

Do ponto de vista mais restrito, o método VRIO se apresentou como capaz de identificar pontos fracos e fortes nas unidades de produção. Entretanto, devido às limitações de recursos enfrentados pelo pesquisador, entende-se que, se o número de casos avaliados em cada atividade produtiva, fosse mais elevado, haveria maior representatividade e significância dos dados.

Do ponto de vista prático, os resultados atualizados da pesquisa podem ser utilizados de forma complementar em outros instrumentos como no Plano Municipal de Desenvolvimento Rural e Plano de Extensão Rural, o que viabilizaria o uso dos resultados da pesquisa na aplicação prática real.

REFERÊNCIAS

- ARBAGE, A. P. Coordenação: um conceito fundamental no âmbito da teoria geral da administração. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 7, n.20, 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228372113_2-COORDENACAO_UM_CONCEITO_FUNDAMENTAL_NO_AMBITO_DA_TEORIA_GERAL_DA_ADMINISTRACAO>. Acesso em: 08 julho. 2017.
- 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 de Doutorado, Programa de Pós Graduação em Administração, PPGA/UFRGS, 267 p., 2004.
- AZEVEDO, P. F. **Nova Economia Institucional: referências gerais e aplicação para a agricultura**. Agric, São Paulo, v.47, n.1, p. 33-52, 2000. Disponível em: <http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1085082759_ASP-REFERENCIAL.pdf>. Acesso em: 08 julho. 2017.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 1991, Vol. 17, nº 1, p. 99-120. Disponível em: <[https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20\(1991\).pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf)>. Acesso em: 08 julho. 2017.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 326 p.
- BREITENBACH, R.; SOUZA, R. S. **Estrutura, Conduta e Governança na Cadeia Produtiva do Leite: um estudo multicaso no rio grande do sul**. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre. Online), v. 21, p. 750-781, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v21n3/1413-2311-read-21-03-00750.pdf>>. Acesso em: 08 julho. 2017.
- CAPES. COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Serviços**: Banco de Teses & Dissertações. 2016. Disponível em: <<http://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses/#/>>. Acesso em: nov. 2016.
- CHIAVENATO, I. **Administração teoria, processo e prática**. 4 ed. São Paulo. Elsevier. 2007. 411 p.
- COMMONS, J. R. Institutional Economics. **American Economic Review**, v. 21, December, 1931, p. 648–657. Disponível em: <<http://la.utexas.edu/users/hcleaver/368/368commonsoninstitutionalecontable.pdf>>. Acesso em: 08 julho. 2017.
- DAVIS, G. B.; OLSON, M. H. **Sistemas de información gerencial**. Bogotá: McGraw-Hill, 1987. 718 p.
- DAYCHOUM, M. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 1 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. 272 p.

DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. Introduction. In: DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. Oxford: University Press, 2000. p. 28-60.

EMATER. ASSOCIAÇÃO RIOGRANDENSE DE EMPREENDIMENTOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL. Escritório municipal de Candelária. **[Pesquisa sobre a conjuntura da bovinocultura de leite no município]**. Candelária/RS, 2017a.

EMATER. ASSOCIAÇÃO RIOGRANDENSE DE EMPREENDIMENTOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL. Escritório municipal de Candelária. **Informativo Conjuntural**. Candelária/RS, 2017b.

FARINA, E. M. M. Q.; ZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997. 286 p.

FEE. FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA SIEGFRIED EMANUEL HEUSER. Indicadores. Disponível em: < <http://www.fee.rs.gov.br/indicadores/>>. Acesso em: 29 abril. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 175 p. Disponível em < https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 08 julho. 2017.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, p. 114-135, Spring. 1991. Disponível em < http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1_NB.pdf>. Acesso em: 08 julho. 2017.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário de 2006**. Agricultura Familiar: primeiros resultados, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em < http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/50/agro_2006_agricultura_familiar.pdf>. Acesso em: 08 julho. 2017.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=430420&search=rio-grande-do-sul|candelaria>>. Acesso em: 18 abril. 2015.

IRGA. Instituto Rio-grandense do Arroz. **Custo de produção ponderado do arroz irrigado do rio grande do sul safra 2016/17 projeção**. Seção De Política Setorial. Disponível em: < http://www.irga.rs.gov.br/upload/20170508094445custo_safra_2016_17___precos_nov_2016_total.pdf>. Acesso em: 08 julho. 2017.

JUNIOR, W. F. R. et al. **Avaliação de Contratos: uma abordagem utilizando a análise fatorial de correspondência**, RER, Piracicaba, v.46, n.2, p. 455-480, abr./jun., 2008.

Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/resr/v46n2/v46n2a07.pdf>>. Acesso em: 08 julho. 2017.

MAPA. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Instrução normativa nº 10, de 13 de abril de 2007a. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 abr. 2007a, Seção 1. Disponível em: <<http://sistemasweb.agricultura.gov.br/sislegis/action/detalhaAto.do?method=visualizarAtoPortalMapa&chave=1559235653>>. Acesso em: 09 julho. 2017.

MAPA. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Instrução normativa nº 11, de 15 de maio de 2007. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 maio 2007b, Seção 1. Disponível em: <<http://sistemasweb.agricultura.gov.br/sislegis/action/detalhaAto.do?method=visualizarAtoPortalMapa&chave=1194426968>>. Acesso em: 09 julho. 2017.

MAPA. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Instrução normativa nº 6, de 16 de fevereiro de 2009. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 fev. 2009, Seção 1. Disponível em: <<http://sistemasweb.agricultura.gov.br/sislegis/action/detalhaAto.do?method=visualizarAtoPortalMapa&chave=1687046295>>. Acesso em: 09 julho. 2017.

MAPA. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Instrução normativa nº 62, de 29 de dezembro de 2011. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 2011, Seção 1. Disponível em: <<http://www.apcbrh.com.br/files/IN62.pdf>>. Acesso em: 09 julho. 2017.

NASSAR, A.; NOGUEIRA, A. C. L.; FARINA, M. A. Pool Leite ABC: inovando na comercialização de leite. **SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS** “Redes e Estratégias Compartilhadas”. FEA /USP, 2002. Disponível em: <http://pensa.org.br/wp-content/uploads/2011/10/Pool_leite_ABC_inovando_na_comercializacao_de_leite_2002.pdf>. Acesso em: 08 julho. 2017.

PENROSE, E. T. **A teoria do crescimento da firma**. 1 ed. Campinas: Unicamp, 2006. 400 p.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/5d44/1dd3f5e3467bb242bb6d1417fc1676791001.pdf>>. Acesso em: 08 julho. 2017.

Porter, M. E. **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.

RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **The Economic Journal**, v.82, n.327, p. 883-896, Set., 1972. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1601119/mod_resource/content/1/richardson.pdf>. Acesso em: 08 julho. 2017.

SEFAZ. SECRETARIA DA FAZENDA. Departamento de ICMS. [**Produção agrícola 2013**]. Candelária/RS, 2017.

- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979. 311 p.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965. 311 p.
- SIMON, H. A. **Decision making and problem solving**. Washington: National Academy Press, 1986. University Press, p. 28-60, 2000.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984. Disponível em: <<https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%201/Wernerfelt.pdf>>. Acesso em: 09 julho. 2017.
- WILLIAMSON, O. E. **As Instituições Econômicas do Capitalismo**: firmas, mercados, relações contratuais. São Paulo: Pezco, 2012.
- WILLIAMSON, O. E. **Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives**. Administrative Science Quarterly, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393356?seq=4#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 09 julho. 2017.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Pass, 1985. 450 p.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach**. American Journal of Sociology, Chicago, v.87, n. 3, p. 548-577, 1981. Disponível em: <https://www2.bc.edu/candace-jones/mb851/Feb19/Williamson_AJS_1981.pdf>. Acesso em: 09 julho. 2017.
- WILLIAMSON, O. E. **Transaction cost economics**. In, R. SCHMANLENSEE & R. WILLIG (eds.), Handbook of Industrial Organization. p. 135-182, Amsterdam: Elsevier Science, 1989.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.
- ZYLBERSZTAJN, D. **A estrutura de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- ZYLBERSZTAJN, D. Economia das Organizações. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000, 428 p.

APÊNDICE I

FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA

Nome do agricultor:	Telefone:
Atividade produtiva estudada:	Localidade:
Outras atividades comercializáveis:	
Membros da família que trabalham na atividade:	
Percentual da atividade na renda da propriedade:	

1 ANÁLISE DA CADEIA PRODUTIVA

1.1 Estrutura da cadeia:

1.1.1 Quais são os seus principais clientes e fornecedores?

1.1.2 Como são selecionados os clientes e fornecedores? Qual critérios?

1.2 Ambiente Organizacional:

1.2.1 Existe organização entre os agricultores (associativismo, cooperativismo, ...)? quais os pontos positivos e negativos?

1.2.2 Quais organizações tem participação em processos na atividade? Qual tipo de ação desempenhada pela organização?

1.2.3 Que tipo de informação é compartilhada com esses agentes?

2 CUSTOS DE TRANSAÇÃO (AGRICULTORES-CLIENTES)

2.1 Governança:

2.1.1 Quais os instrumentos são utilizados para as transações com seus clientes (Fidelidade, Acordos informais, promessa de venda futura, contratos formais)? Quais as principais garantias (salvaguardas)? Qual o tempo de duração de seu acordo/contrato?

2.1.2 Já ocorreu alguma dificuldades, conflitos ou desacordo com seu(s) cliente(s)? Antes ou após a transação? Qual foi o motivo? Isso ocorre com frequência?

2.1.3 Tem histórico de rompimento de acordo/contrato com clientes? Qual o motivo?

2.2 Mecanismos de Coordenação:

2.2.1 Sistema de informação: O(s) cliente(s) tem algum instrumento/metodologia para facilitar e aumentar a troca de informações? De que tipo (reuniões, dia de campo, material impresso, visitas técnicas, ...)?

2.2.2 Sistema de incentivo: o(s) cliente(s) tem influenciado a quantidade a ser produzida (área plantada, volume L/dia, ...)? tem incentivado aumento de produtividade, redução de agrotóxicos, produção orgânica, ...? há um diferencial de preço?

2.2.3 Sistema de controle: o(s) cliente(s) desenvolvem alguma ação visando o controle do processo produtivo como: época de plantio, tipo e nível de agrotóxicos utilizados, vacinação de animais, etc.?

2.2.4 Sistema de orientação e assistência: o(s) cliente(s) fornecem algum tipo de orientação e assistência técnica? De que tipo e natureza?

2.2.5 Sistema de crédito e insumos: o(s) cliente(s) tem atrativos ou incentivos para compra de seus produtos (insumos, máquinas, etc.) e de abertura de crédito (prazos, juros menores, etc.)?

2.2.6 O(s) cliente(s) tem algum outro mecanismo de coordenação (prêmios, benefícios, outros serviços, etc.)?

2.3 Frequência:

2.3.1 Qual a frequência das transações com seus principais clientes (diária, semanal, mensal, ... esporádica ou indefinida)?

2.3.2 O que determina a frequência das transações (aspectos do produto, cliente, preço, ...)?

2.3.3 Quanto tempo faz que começou na atividade? Sempre atuo com os mesmos clientes?

2.4 Ativos específicos:

2.4.1 Seu(s) cliente(s) exigem algum investimento específico (especial) para garantir a compra dos produtos?

2.4.2 Especificidade de local: o(s) cliente(s) tem alguma preferência/exigência quanto a localização da propriedade (ex. acesso ao transporte do leite)?

2.4.3 Especificidade física: o(s) cliente(s) exige algum padrão físico (qualidade) mínimo do produto, necessário para compra-lo (ex. tamanho, quantidade de impurezas, cor, embalagem, rotulo, ...)?

2.4.4 Especificidade de capital humano: o(s) cliente(s) exigem algum tipo de qualificação/capacitação ou habilidade específica de pessoal? De qual natureza? É útil para outras atividades?

2.4.5 Especificidade de ativos dedicados: o(s) cliente(s) exige algum investimento em ativos específicos visando uma adequação no processo produtivo (insumos específicos, máquinas, equipamentos, instalações: ex. adubos e agrotóxicos específicos, forno elétrico, resfriador, padrão de sala de ordenha, genética do plantel, ...)?

2.4.6 Especificidade de marca: há algum acordo com os o(s) cliente(s) para que o produto transacionado seja relacionada a determinada marca, produto diferenciado, indicação de procedência, denominação de origem, nicho de mercado, marcas de supermercado – controladas por supermercados? (Selo de orgânicos, leite saudável)?

2.4.7 Especificidade de tempo: o produto negociado tem seu valor alterado se transacionado na entressafra? o(s) cliente(s) compram o produto a qualquer momento ou somente em um período específico?

2.5 Incertezas:

2.5.1 Primárias: o(s) cliente(s) tem alguma ação no sentido de informar e adequar a produção devido a modificações institucionais (comportamento do consumidor, padrão cultural da sociedade, legislação, padrões sanitários, etc.)?

2.5.2 Secundária: o(s) cliente(s) tem ações que procuram estabelecer estratégias coletivas (reuniões de planejamento, assembleia, questionário de opinião, etc.)?

2.5.3 Conductista: o(s) cliente(s) tem ações visando estabelecer uma relação de longo prazo? Quais (compromisso de compra, cooperação, etc.)? Qual período?

2.6 Informações/Racionalidade:

2.6.1 Seu(s) cliente(s) desenvolvem ações visando melhorar/aumentar o nível de compartilhamento de informações?

2.6.2 Qual a teor/finalidade das informações trocadas com os clientes?

2.7 Oportunismo:

2.7.1 Existe algum conflito com o(s) cliente(s)? quais são (ocorrem antes, durante ou após as transações)?

2.7.2 Os conflitos são resolvidos/negociados de alguma forma entre as partes? Como?

2.7.3 Fidelidade: o(s) cliente(s) exige algum tipo de exclusividade no fornecimento dos produtos ou de venda dos seus produtos?

3 ANÁLISE DA UNIDADE PRODUTIVA: VISÃO BASEADA EM RECURSOS – MODELO VRIO

3.1 Recursos estratégicos:

3.1.1 Quais recursos ou capacidades escassos de difícil obtenção/desenvolvimento (imobilidade) ou heterogeneamente distribuídos são importantes para a unidade produtiva? Quais?

Obs. Avaliar os recursos ou capacidades seguindo a cadeia de valor para cada atividade produtiva (APÊNDICE II). Posteriormente classifica-lo conforme modelo VRIO utilizado pela pesquisa – quadro abaixo.

Quadro 1 - Modelo VRIO para análise dos recursos ou capacidades que são utilizados pela unidade produtiva estudada.

Tipo de recurso*	Características dos recursos e capacidades			
	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização
O recurso permite aproveitar oportunidades externa ou minimizar possíveis ameaças externa?	As unidades produtivas 'concorrentes' (mesma atividade produtiva) não tem a posse desse recurso?	Para desenvolver ou obter o recurso é necessário realizar custos elevados?	A unidade produtiva reconhece o recurso como importante e o explora obtendo alguma vantagem em relação as unidades produtivas que não tem o recurso?	

Fonte: próprio autor

APÊNDICE II

Cadeia de valor do fumo (agricultor)

Atividades primárias	Compra de insumos	Produção das mudas	Plantio	Tratos culturais	Colheita	Transformação*	Venda
Atividades de suporte	Capacidades gerenciais: planejamento e organização das atividades.						
	Capacidade financeira: capacidade de endividamento, caixa, crédito na praça - reputação de solvência.						
	Capacidade humana: advindo da experiência e conhecimento técnico da atividade.						
Fatores de produção	Terra: relevo, qualidade físico-químico do solo, áreas de risco (enchente)						
	Capital/tecnologia utilizada: ativos tangíveis e intangíveis. Exceto recursos financeiros						
	Trabalho: mão de obra familiar e contratada						

* Secagem, classificação, manocagem e enfardamento

Fonte: próprio autor

Cadeia de valor do leite (agricultor)

Atividades primárias	Compra de insumos	Alimentação				Ordenha	Armazenagem do leite cru
		Plantio	Tratos	Colheita	Preparo		
Atividades de suporte	Capacidades gerenciais: planejamento e organização das atividades.						
	Capacidade financeira: capacidade de endividamento, caixa, crédito na praça - reputação de solvência.						
	Capacidade humana: advindo da experiência e conhecimento técnico da atividade.						
Fatores de produção	Terra: relevo, qualidade físico-químico do solo, áreas de risco (enchente)						
	Capital/tecnologia utilizada: ativos tangíveis e intangíveis. Exceto recursos financeiros						
	Trabalho: mão de obra familiar e contratada						

Fonte: próprio autor

Cadeia de valor do arroz, da soja e do milho (agricultor)

Atividades primárias	Compra de insumos	Preparo do solo e plantio	Tratos culturais	Colheita	(Secagem/armazenagem) e venda
Atividades de suporte	Capacidades gerenciais: planejamento e organização das atividades.				
	Capacidade financeira: capacidade de endividamento, caixa, crédito na praça - reputação de solvência.				
	Capacidade humana: advindo da experiência e conhecimento técnico da atividade.				
Fatores de produção	Terra: relevo, qualidade físico-químico do solo, áreas de risco (enchente)				
	Capital/tecnologia utilizada: ativos tangíveis e intangíveis. Exceto recursos financeiros				
	Trabalho: mão de obra familiar e contratada				

Fonte: próprio autor