

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANT'ANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GLÁUCIA ESPINOSA DA SILVEIRA

COMERCIALIZAÇÃO E AMBIENTE INSTITUCIONAL DO
AGRONEGÓCIO DO LEITE DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO: UMA
ANÁLISE A PARTIR DA CONSTITUIÇÃO DO ARRANJO
PRODUTIVO LOCAL

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Sant'Ana do Livramento

2012

GLÁUCIA ESPINOSA DA SILVEIRA

**COMERCIALIZAÇÃO E AMBIENTE INSTITUCIONAL DO
AGRONEGÓCIO DO LEITE DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO: UMA
ANÁLISE A PARTIR DA CONSTITUIÇÃO DO ARRANJO
PRODUTIVO LOCAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em administração pela Universidade
Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Orientador: Prof. Dr. João Garibaldi Almeida
Viana

Sant'Ana do Livramento

2012

GLÁUCIA ESPINOSA DA SILVEIRA

**COMERCIALIZAÇÃO E AMBIENTE INSTITUCIONAL DO
AGRONEGÓCIO DO LEITE DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO: UMA
ANÁLISE A PARTIR DA CONSTITUIÇÃO DO ARRANJO
PRODUTIVO LOCAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em administração pela Universidade
Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Área de Concentração: Agronegócio

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 20 de novembro de 2012.
Banca examinadora

Prof. Dr. João Garibaldi Almeida Viana
Administração – UNIPAMPA

Prof. Dr. José Felipe Araújo de Almeida
Ciências Econômicas – UNIPAMPA

Prof. Msc. Gleicy Denise Vasques Moreira Santos
Ciências Econômicas – UNIPAMPA

Dedico à minha Mãe Noemia (*in memoriam*), meu exemplo de vida, minha maior inspiração.

AGRADECIMENTOS

Mais uma etapa! Agradeço a Deus em primeiro lugar, a minha família que sempre esteve ao meu lado, principalmente nos momentos mais difíceis, foram eles Pai e Mano que me deram todo o apoio nos últimos meses e não me deixaram desistir, que acreditaram em mim, quando nem eu mesma acreditava, em especial a minha Mãe (*in memorian*), minha maior incentivadora, quem compartilhou e por um longo período sonhou comigo a conclusão desta importante etapa, quem tenho certeza que hoje deve estar muito feliz, pelo simples fato de eu não ter desistido e ter feito o melhor que estava ao meu alcance.

A meu orientador João pela dedicação e atenção, e principalmente pela paciência durante este ano, pelas inúmeras contribuições para o trabalho e motivação fornecida através das palavras de incentivo que tornavam tudo mais fácil. Ao professor José Felipe, que foi uma grata surpresa, e veio apenas a agregar e enriquecer o trabalho com suas pertinentes considerações, a professora Gleicy por suas adequadas observações, que contribuíram para a melhoria deste trabalho e professora Marta que muito me ajudou no decorrer do projeto.

Agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente participaram desta pesquisa, principalmente os entrevistados, visto que sem seus depoimentos e sua atenção em responder, este trabalho não poderia ter sido escrito.

A minhas amigas Daiana e Sacha pelo apoio e amizade no último ano, período em que não foram poucos os percalços, e a todos meus colegas que de alguma forma me ajudaram, muito obrigada!

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

(José de Alencar)

RESUMO

O agronegócio do leite é de extrema importância para o setor agropecuário brasileiro, pois participa na formação de renda e emprego de grande número de produtores, sendo uma fonte para o desenvolvimento socioeconômico. Além de fixar o homem no campo e diminuir o êxodo rural, e assim, reduzir as pressões sociais na área urbana. A pecuária de leite do município de Sant'Ana do Livramento apresentou evolução na década de 2000, chegando a uma produção de 25,1 milhões de litros no ano de 2010, seu ambiente institucional compreende questões relacionadas a políticas macroeconômicas, regulamentação setorial, sistema legal, ambiente político e as interações entre os agentes do APL do leite. As relações de cooperação, as tradições e costumes arraigados ao longo do tempo na atividade produtiva, também são fatores, com os quais o sistema vai interagir mais diretamente para alcançar suas metas e as atividades ligadas à produção leiteira. A partir deste cenário de crescimento, o objetivo da pesquisa foi analisar o ambiente institucional do agronegócio do leite de Sant'Ana do Livramento com o estabelecimento do APL, dando atenção as características de produtores cooperados e independentes do APL, afim de fornecer informações e subsídios para os demais agentes que o compõem. A metodologia do estudo constituiu-se em uma pesquisa qualitativa e quantitativa desenvolvida a partir da aplicação de questionários aos produtores de leite em diferentes estruturas de governança para assim descrever e identificar as características do ambiente institucional, organizacional e comercialização do agronegócio do leite. Os resultados evidenciaram que para os produtores cooperados o ambiente institucional encontra-se mais consolidado, possivelmente por estes produtores encontrarem-se de forma mais efetiva no cooperativismo e no contexto do APL, estrutura que confere uma maior preocupação com o coletivismo e redução da assimetria de informações. O APL contribuiu para reorganização das estruturas de governança praticadas pelo agronegócio do leite, antes em uma estrutura de sistema de concorrência de preços. Esta mudança foi gerada pela maior competitividade no setor, a partir de uma aproximação e diálogo das organizações na tentativa de buscar alternativas ao agronegócio municipal.

Palavras-chave: Ambiente Institucional, Produção Leiteira, Teoria dos Custos de Transação, APL do Leite.

ABSTRACT

The dairy agribusiness is of utmost importance for the Brazilian agricultural sector because it participates in the formation of income and employment for many producers, being a source for socio-economic development. Besides fixing the man in the field and reduce the rural exodus, and thus reduce social pressures in urban areas. Cattle milk the city of St. Anne of Deliverance exhibited growth in the 2000s, reaching a production of 25.1 million liters in 2010, its institutional environment includes issues related to macroeconomic policies, industry regulations, legal system, the political environment and the interactions between agents APL milk. Cooperative relations, traditions and customs ingrained over time in productive activity, are also factors, with which the system will interact more directly to achieve their goals and activities related to milk production. From this growth scenario, the objective of the research was to analyze the institutional environment of agribusiness milk Sant'Ana of Deliverance with the establishment of APL, paying attention to the features independent and cooperative producers of APL in order to provide information and subsidies to other agents that compose it. The methodology of the study was based on a qualitative and quantitative research developed from questionnaires to milk producers in different governance structures so as to identify and describe the characteristics of the institutional, organizational and marketing of dairy agribusiness. The results showed that for the cooperative producers institutional environment is more consolidated, possibly because these producers find themselves more effectively in cooperatives and in the context of APL, a structure that gives greater concern with collectivism and reduction of asymmetry information. The APL contributed to reorganization of governance practiced by agribusiness milk before in a structured system of price competition. This change was caused by the increased competitiveness in the sector, from a rapprochement and dialogue organizations in trying to find alternatives to agribusiness municipal.

Keywords: Institutional Environment, Dairy, Transaction Cost Theory, APL Milk.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local

APLs – Arranjos Produtivos Locais

APPLESA – Associação dos Pequenos Produtores de Leite de Sant’Ana do Livramento

ASCAR – Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural

COPERFORTE – Cooperativa dos Assentados de Sant’Ana do Livramento

COPTEC – Cooperativas dos Técnicos Agropecuários

EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

ETC – Economia dos Custos de Transação

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

NEI – Nova Economia Institucional

SAG – Sistema Agroindustrial

SAGs – Sistemas Agroindustriais

SDR – Secretaria de Desenvolvimento Rural

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SMAPA – Secretaria Municipal da Agricultura Pecuária e Abastecimento

UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Canais de comercialização dos produtores de leite pesquisados no contexto do APL.....	38
Tabela 2 – Riscos envolvidos na produção de leite dos produtores pesquisados.....	38
Tabela 3 – Riscos envolvidos na comercialização de leite dos produtores pesquisados.....	39
Tabela 4 – Fator determinante na escolha dos contratos pelos produtores pesquisados.	40
Tabela 5- Formas de interação dos produtores pesquisados com os setores a jusante da cadeia produtiva do leite	43
Tabela 6 – Evolução das relações de cooperação entre o produtor e os demais agentes da cadeia produtiva do leite.....	45
Tabela 7 – Políticas que podem contribuir para o aumento da eficiência competitiva do setor leiteiro de Sant’Ana do Livramento	48

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ambiente Organizacional.....	41
Figura 2 – Ambiente Institucional.....	42
Figura 3 - Cumprimento do Sistema Legal	46
Figura 4 - Impactos das tradições e costumes nas transações comerciais.....	47

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMÁTICA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL E O AGRONEGÓCIO	20
2.2 GESTÃO DE CADEIAS PRODUTIVAS – A CADEIA DO LEITE	22
2.2.1 APLs e Cadeias Produtivas.....	25
2.3 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL	27
2.3.1 Desenvolvimento econômico e as instituições	30
2.3.2 A Economia dos Custos de Transação – ECT	31
3. MÉTODO	33
3.1 TIPO DE PESQUISA	33
3.2 MÉTODO ESCOLHIDO	34
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	34
3.3.1 Universo da pesquisa e amostragem.....	35
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	36
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
4.1 COMERCIALIZAÇÃO E AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DO LEITE DE SANTANA DO LIVRAMENTO	37
4.2 O AMBIENTE INSTITUCIONAL EM DIFERENTES ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL.	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	51

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA APLICADO AOS PRODUTORES RURAIS DE LEITE	55
---	-----------

1. INTRODUÇÃO

A abordagem sistêmica tem sido um relevante tema de estudos para o fortalecimento dos conhecimentos científicos em administração. Muitos pesquisadores destacam a importância de compreender de maneira ampla o ambiente no qual uma determinada empresa está inserida. Tão importante quanto à análise interna de um negócio é a análise externa, tanto do macroambiente (ambiente organizacional, institucional e tecnológico) quanto do ambiente imediato (fornecedores, concorrentes, distribuidores e consumidores). Essa análise também é válida para as empresas do agronegócio, sendo que, a partir desses estudos inúmeras contribuições podem ser fornecidas à sociedade, tais como: sugestões de políticas públicas, desenvolvimento de ferramentas de coordenação e governança, elaboração de ações coletivas que beneficiem todos os participantes (NEVES, 2005).

Importantes fatores e acontecimentos vem ao encontro das mudanças inerentes a cadeia produtiva do leite do município de Sant'Ana do Livramento; a produção de leite configura-se como alternativa econômica e socialmente viável por produzir alimentos cuja demanda atual é crescente, além de gerar emprego e renda, fixando o homem no meio rural.

A cadeia produtiva do leite encontra-se em desenvolvimento, com relevante número de propriedades leiteiras, sendo a maioria de pequenos e médios produtores especializados, que contam com assistência técnica de instituições como Emater - Ascar, EMBRAPA, SENAR e Universidades. No entanto, a cadeia ainda pouco agrega valor a seu produto, visto que a grande maioria dos produtores apenas produz e vende o leite *in natura* (sem qualquer processo de beneficiamento) para indústria, sendo assim o produtor permanece como um tomador de preço, e o produto passa a agregar valor em outros elos da cadeia.

Sabe-se que historicamente a economia da região girou em torno de grandes latifúndios com criação extensiva de gado de corte. No entanto, as dificuldades atuais enfrentadas pelo setor e a inserção do pequeno e médio produtor na economia local vêm possibilitando novas oportunidades de renda. Este fato revela a necessidade de organização desta cadeia, desenvolvimento de aptidões para o trabalho coletivo e a consciência da convergência de interesses para possibilitar alternativas de desenvolvimento para a região.

Nesse contexto, em 2008 estabeleceu-se o Arranjo Produtivo Local do Leite – APL onde, inicialmente, foram convidadas instituições técnicas de fomento, cooperativas, associações de produtores, governo local e outras universidades locais. Definiu-se o plano de

trabalho cujo objetivo principal era elaborar proposta de Planejamento e Gestão Estratégica para a Cadeia Produtiva do Leite no Município de Sant'Ana do Livramento.

A cadeia produtiva do leite de Sant'Ana do Livramento vem se consolidando nos últimos anos a partir do estabelecimento do APL do leite, que vem desenvolvendo ações conjuntas para melhor atender os produtores rurais, com cursos de capacitação, palestras e com projetos institucionais a fim de obter verbas e insumos agrícolas como maquinários para melhor gerir a produção leiteira.

1.1 PROBLEMÁTICA

O ambiente do Complexo Agroindustrial do Leite é composto pelo ambiente institucional e pelo ambiente organizacional. O ambiente institucional compreende questões relacionadas a políticas macroeconômicas e setoriais, regulamentação setorial, sistema legal e ambiente político (CARVALHO, et. al; 2008), são os fatores com os quais o sistema vai interagir mais diretamente para alcançar suas metas e as atividades diretamente ligadas à produção leiteira. Já o ambiente organizacional abrange os setores e as organizações que auxiliam a cadeia e apresentam influência indireta sobre ela.

Os sistemas agroindustriais são áreas em que as instituições, em seus diversos níveis de análise, são especialmente importantes. Direitos de propriedade da terra, políticas de preços mínimos, reforma agrária, assim como políticas de segurança alimentar - em seu duplo sentido de acesso a alimentos e garantia de qualidade mínima são elementos do ambiente institucional (macroinstituições) que têm efeitos consideráveis sobre as ações daqueles que compõem os sistemas (AZEVEDO, 2000).

Do ponto de vista microanalítico, as regras que regulam a relação entre indivíduos, associações, cooperativas ou empresas, também o papel das instituições é vital para os sistemas agroindustriais. Por características intrínsecas aos produtos (percebibilidade, flutuação de preços, fatores climáticos, exigência de qualidade e regulamentação, etc) e à relação entre as partes, os diferentes arranjos institucionais têm forte impacto sobre a eficiência de um determinado sistema. Em suma, a criação de regras que disciplinam o comportamento dos participantes de um sistema agroindustrial pode ser decisiva para sua eficiência e

competitividade, ao permitir uma coordenação de suas ações mais apurada do que aquela que seria obtida por meio do uso da coordenação via sistema de preços (AZEVEDO, 2000).

Nesse contexto, apresenta-se a seguinte problemática de estudo: **como se configura o ambiente institucional da cadeia produtiva do leite em Sant'Ana do Livramento – RS, após o estabelecimento do arranjo produtivo local – APL?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho estão divididos em geral e específico.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar o ambiente institucional da cadeia produtiva do leite de Sant'Ana do Livramento, com o estabelecimento do arranjo produtivo local, dando atenção as características de produtores cooperados e independentes do APL.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar instituições e organizações de apoio presentes no agronegócio do leite em Sant'Ana do Livramento.
- b. Indicar e caracterizar o ambiente institucional e comercialização de produtores do agronegócio do leite em Sant'Ana do Livramento, com o estabelecimento do arranjo produtivo local – APL.

- c. Analisar a importância de aspectos institucionais para produtores em diferentes estruturas de governança (cooperativados e independentes) no contexto do arranjo produtivo local – APL.

1.3 JUSTIFICATIVA

O agronegócio do leite é de extrema importância para o setor agropecuário brasileiro, sendo que, participa na formação de renda de grande número de produtores, contribuindo como fonte para o desenvolvimento socioeconômico para as regiões onde a produção leiteira se desenvolve. Além disso, esta atividade fixa o homem no campo diminuindo o êxodo rural e atenuando as crescentes pressões sociais na área urbana, que refletem um ambiente de exclusão social.

Para atender as necessidades dos mercados atuais, que buscam alimentos de qualidade, há uma necessidade de adequar a produção do sistema produtivo do leite. Sabe-se que a atividade leiteira no país, ao longo de todo o século XX, veio passando por transformações que viriam a caracterizar diferentes momentos em sua trajetória. O processo de “modernização da agricultura” a partir da década de 1960 e a conseqüente conformação dos Complexos Agroindustriais na década de 1970, promoveram mudanças nas estruturas produtivas do país, incluindo-se a atividade leiteira, que veio gradualmente inserindo-se em nas novas lógicas de produção (GASQUES, 2004).

Em termos de produtos da agropecuária brasileira, o leite é um dos mais importantes, encontrando-se à frente de produtos como o arroz e o café. No Rio Grande do Sul, a pecuária leiteira está em pleno desenvolvimento, dados da Emater/RS-Ascar (2007) mostram que o setor lácteo movimenta mais de R\$ 8 bilhões por ano e que a cadeia produtiva emprega, direta e indiretamente, em torno de 730 mil pessoas.

A produção leiteira tem passado por grandes modificações em todo o Brasil, tanto do ponto de vista dos agricultores quando percebidos individualmente como de todo o mercado. Cada vez mais agricultores, principalmente os familiares, tem percebido que o leite pode vir a ser uma solução – provavelmente a melhor delas – para reduzir a sua sazonalidade de renda. A produção leiteira possibilita uma renda estável (PRETTO, 2008).

O sistema agroindustrial do leite no Brasil é um sistema aberto e complexo, influenciado por diversas inter-relações que interferem em sua competitividade mercadológica.

O agronegócio brasileiro está em um momento muito favorável e a produção de leite é uma atividade que, se for praticada com foco na alta qualidade, aliada à redução de custos de produção, certamente garantirá a inserção definitiva do país em novos mercados, com reflexos no desenvolvimento regional e nacional.

Na cidade de Sant'Ana do Livramento, fronteira-oeste do Estado do Rio Grande do Sul, mais de 1000 produtores investem na produção de leite, destes aproximadamente 600 produtores participam do arranjo produtivo local. Sendo que a maioria trabalha a menos de cinco anos na atividade, por isso, existe a necessidade de se buscar informação e tecnologia para desenvolver o setor.

Conforme dados do IBGE (2011), o setor agropecuário leiteiro do município contava com 6.789 vacas em lactação em 2008 com uma produção anual equivalente a 18.330 mil litros, já em 2009 contava com 7.150 vacas em lactação, o que representava uma produção de 19.305 mil litros ano. No ano de 2010 contava com 9.650 vacas em lactação o que equivalia a uma produção anual de 25.120 mil litros.

De acordo com os dados mencionados acima, o setor agropecuário leiteiro de Sant'Ana do Livramento encontra-se em expansão, uma vez que o município possui potencialidade agropecuária e sua principal fonte econômica concentra-se no agronegócio.

Desta forma, um melhor conhecimento da atividade leiteira é de fundamental importância. Logo, este trabalho pretende identificar e caracterizar o ambiente institucional e comercialização da cadeia produtiva do leite de Sant'Ana do Livramento após o estabelecimento do arranjo produtivo local (APL) dando atenção as características de produtores cooperados e independentes do APL a fim de contribuir para um melhor entendimento do agronegócio do leite no município.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos: Introdução, Referencial Teórico, Método, Resultados e Discussão e Considerações Finais. O primeiro capítulo corresponde à

Introdução, onde está apresentado o tema, a problemática a ser estudada, os objetivos gerais e específicos e a justificativa do trabalho. O segundo capítulo compreende o Referencial Teórico, fundamentado em estudos bibliográficos, apresenta conceitos, a abordagem do ambiente institucional no agronegócio, a gestão de cadeias produtivas – a cadeia do leite, os APLs e as cadeias produtivas, a nova economia institucional e sua aplicação no agronegócio, o desenvolvimento econômico e sua relação com as instituições. O terceiro capítulo é relativo aos métodos utilizados para o desenvolvimento do trabalho, para o alcance dos objetivos, ou seja, qual será o processo de busca de respostas. No quarto capítulo é apresentado a análise dos resultados obtidos com a pesquisa, e no quinto capítulo encontram-se as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, encontra-se a revisão teórica utilizada para embasar o estudo, abordando questões referentes ao ambiente institucional e o agronegócio, a gestão de cadeias produtivas, a nova economia institucional e sua aplicação no agronegócio.

2.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL E O AGRONEGÓCIO

Cada vez mais se tem considerado o ambiente em que as empresas estão inseridas, independente de sua natureza, visto que não é de hoje que diversos autores afirmam que este pode influenciar direta e indiretamente o cotidiano das mesmas, suas relações e transações.

O ambiente econômico e social no qual o agronegócio está inserido tem se tornado cada vez mais complexo e diversificado. O que anteriormente era entendido como uma exploração econômica de propriedades rurais isoladas é parte de um amplo espectro de inter-relações e interdependências produtivas, tecnológicas e mercadológicas (CALLADO, 2009, p. 01).

O agronegócio brasileiro é caracterizado pela presença de enorme quantidade de organizações e empresas com diferentes propósitos. Essas organizações existem não apenas no nível nacional, mas também nas esferas regional, estadual e até municipal. Todavia, a questão central não se refere à quantidade de representações, mas sim sua efetiva contribuição para o setor. É comum encontrar organizações sem planos diretores, sem objetivos e com diretrizes estratégicas conflitantes entre propósitos e ações, com reduzida capacidade de articulação organizacional e institucional e um frágil grau de profissionalização do quadro técnico. Isso acaba gerando desgastes e dificuldades de organização e enfraquecimento do sistema agroindustrial, que muitas vezes transparece tratar-se de um setor mal articulado e pouco representado (ZOCCAL et. al, 2008).

Conforme Farina et al. (1997), o ambiente institucional é composto pelo sistema legal, tradições e costumes, sistema político, regulamentações, políticas macroeconômicas e

governamentais. Por exemplo, um sistema jurídico eficiente tem como consequências uma redução dos custos de transação, pois inibe o comportamento oportunista dos agentes e aumenta a confiabilidade no cumprimento dos contratos formais e informais.

Para North (2006) os custos de transação podem variar conforme o ambiente institucional, de forma que o ambiente pode agir no sentido de minorar tais custos, permitindo uma alocação mais eficiente dos recursos.

Para Conceição (2001), o ambiente institucional é modificado ao longo do tempo. A mudança pode advir tanto de interesses individuais ou coletivos como também do aprendizado. Por ser racional, o indivíduo busca as melhores decisões ao longo do tempo, substituindo o obsoleto pelo mais adequado. Este comportamento leva a sociedade como um todo para um grau maior de desempenho e eficiência. Portanto, instituições, organizações e tecnologia interagem entre si e modificam o ambiente institucional.

Conforme North (1993 apud ZERBIELLI, 2005) seriam aspectos para a mudança institucional: a) a contínua interação entre instituições e organizações competindo em um ambiente de recursos escassos; b) as organizações investirem em conhecimento para sobreviver continuamente e; c) o ambiente institucional irá determinar se as organizações irão aumentar sua produtividade ou não.

Nesse contexto, fatores institucionais e ambientais conjugam-se com fatores humanos para explicar quão custoso é elaborar um contrato, colocá-lo em execução e respeitar suas complexas condições (ZERBIELLI, 2005).

Assim, conforme Farina et al. (1997), ao se analisar um sistema agroindustrial, deve-se levar em conta o ambiente organizacional (composto por organizações, sindicatos e institutos de pesquisa), institucional (sistema legal, tradição e costumes, sistema político, regulamentações e políticas macroeconômicas e setoriais), tecnológico (paradigma tecnológico e trajetória tecnológica) e competitivo (ciclo de vida da indústria, estrutura da indústria, padrões de concorrência e características de consumo) que o compõe. No longo prazo, as estratégias individuais e coletivas (organizacionais) podem influenciar o ambiente institucional, competitivo e tecnológico, alterando a estrutura de governança vigente.

Com base nestas observações, determina-se o foco do presente estudo, voltado ao ambiente institucional, que diferente do conceito de Farina et al. (1997), neste estudo é entendido como sendo composto por instituições, organizações e tecnologia. Acredita-se que o ambiente institucional está diretamente relacionado com o desempenho econômico de determinado setor e de uma região. Sendo assim, o ambiente institucional e dentro deste, as

instituições, organizações e tecnologia atuam conforme os custos das transações, procurando a estrutura de governança mais eficiente (ZERBIELLI, 2005). Portanto, cabe a este estudo caracterizar o ambiente institucional do agronegócio do leite a partir do estabelecimento do arranjo produtivo local e com isso, entender o papel das instituições e do ambiente institucional.

2.2 GESTÃO DE CADEIAS PRODUTIVAS – A CADEIA DO LEITE

O entendimento de sistema agroindustrial (SAG), agronegócio ou *agribusiness*, e o enfoque sistêmico do produto *commodity systems approach* (CSA) está relacionado com a observação macro do sistema e as medidas de regulação dos mercados, que envolve, normalmente, os ambientes institucional e organizacional.

“O SAG é um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, cujo objetivo final é disputar o consumidor de determinado produto” (ZYLBERSZTAJN, 2000, p. 13).

Os SAGs mudam ao longo do tempo, conforme as relações entre os agentes se modificam, seja por intervenção externa, seja por mudanças tecnológicas. As relações entre os agentes (seja de cooperação ou conflitos), não podem ser pensadas de forma linear, mas como uma rede de relações, onde cada agente mantém transações com vários outros agentes (ZYLBERSZTAJN, 2000).

A forma como essas relações são estabelecidas e coordenadas, é fundamental para tornar o SAG mais ou menos competitivo. De acordo com Batalha e Silva (2001 apud MACHADO et al. 2010, p. 02) têm se tornado claro para a comunidade acadêmica e empresarial que a competitividade do agronegócio brasileiro crescerá à medida que haja uma diminuição das práticas adversárias entre os agentes da cadeia, bem como destes com os poderes governamentais. O SAG pode ser representado por um fluxo (contendo os agentes da cadeia), amparados pelos ambientes organizacional e institucional. O ambiente organizacional é formado por empresas criadas com a finalidade de oferecer suporte ao funcionamento do SAG, e o ambiente institucional é caracterizado pelas regras do jogo, ou seja, as leis, normas, cultura, costumes e tradições, entre outros.

Para Stoner e Freeman (1999 apud CALLADO 2009, p. 1), “uma abordagem sistêmica permite que os gestores, bem como os demais profissionais envolvidos em qualquer modalidade de empreendimento, vejam uma organização como um todo e como parte de um sistema maior, que é o seu ambiente externo”.

O termo sistema agroindustrial (SAG) remete a ideia de visão sistêmica e coordenada da cadeia produtiva agroalimentar. O sistema é composto por um conjunto de agentes econômicos, que são responsáveis pelas várias etapas de transformação da matéria-prima em produto final, pela comercialização e distribuição, envolvendo agentes antes da porteira, dentro da porteira e depois da porteira. (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Jonh Davis e Ray Goldberg, pesquisadores de Harvard, em 1957 conceituaram agronegócio ou *agribusiness* como sendo a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; das operações de produção nas unidades agrícolas; do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos e itens produzidos a partir deles. Os autores consideravam que as atividades agrícolas faziam parte de uma rede de agentes econômicos que iam desde a produção de insumos até a distribuição dos produtos e derivados agrícolas (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1994).

A abordagem CSA foi desenvolvida nos Estados Unidos na Universidade de Harvard e a de *filières* na França. Ambas abordagens buscam possibilitar o entendimento das particularidades na competitividade de uma cadeia produtiva, como também a coordenação do agronegócio nos papéis das instituições públicas e privadas. O conceito de *filière* está relacionado ao grau de integração dos mercados de insumos industrializados, com a indústria de alimentos, para definir a classificação de cadeias produtivas, sendo aplicado ao estudo da organização agroindustrial (BATALHA, 2009).

O entendimento do enfoque sistêmico do produto CSA passa pela compreensão de que um sistema envolve um conjunto de elementos e uma rede de relações funcionais que interagem entre si para alcançar um objetivo determinado. Nessa definição se observa a interdependência que deve existir entre seus componentes, o que se constitui em uma característica principal da abordagem sistêmica (SOUZA et. al, 2009).

Conforme Batalha (2009) a cadeia produtiva agroindustrial compreende os segmentos de comercialização; industrialização e produção de matérias-primas. No segmento da comercialização encontram-se as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais, incluindo nesse segmento as empresas responsáveis somente pela logística de distribuição; no segmento da

industrialização estão localizadas as empresas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor, destaca que o consumidor pode ser uma unidade familiar ou outra agroindústria e, no segmento da produção de matérias-primas estão as empresas rurais que fornecem as matérias-primas oriundas da agricultura e pecuária para que outras empresas as transformem em produtos finais a partir do processamento e beneficiamento das mesmas.

No entorno da cadeia encontra-se os ambientes institucional e organizacional e ainda, os setores de suporte, que consistem nas atividades indiretas e complementares ao objetivo da cadeia. Elas fornecem os meios para o desenvolvimento das atividades dos segmentos principais e as opções técnicas e comerciais necessárias à produção dos bens. Com o entendimento de que uma cadeia produtiva é dinâmica, tem-se presente, entretanto, que as relações com o mercado por todos os segmentos são determinantes para a sua competitividade (SOUZA et. al, 2009).

O ambiente organizacional é representado por organizações que têm o objetivo de propiciar as condições para o funcionamento das cadeias produtivas, compreendidas pelas universidades, órgãos de pesquisa, normalização, fiscalização, associações, cooperativas, sindicatos. As organizações constituídas para desenvolver ações grupais, atuam de forma coordenada e coletiva, visando os interesses da cadeia produtiva e agem em um ambiente institucional que estabelece regras formais e informais que podem limitar ou desenvolver as ações dos agentes da cadeia (PONDÉ, 1994; NORTH, 1994 e CUNHA, 1999 apud SOUZA et al. 2009).

Nesse contexto, a coordenação dos sistemas agroindustriais é fundamental para sua competitividade. A rapidez com que as informações fluem, a adequação dos sistemas a novas tendências, a negociação ao menor custo possível e com o mínimo de conflitos mostram-se fatores de sobrevivência de um dado sistema agroindustrial. Cresce em importância o papel das associações setoriais das câmaras de negociação, das federações, e assim por diante, que possibilitam maior fluidez das informações e maior rapidez no processo adaptativo (NEVES et al., 2005).

O diferencial dos estudos desenvolvidos através do Sistema Agroindustrial (SAG) está na visão sistêmica, devido a possibilidade de compreender as atividades produtivas primárias, enquanto parte de um segmento maior. Assim, o resultado desse sistema depende do desempenho dos seus segmentos. Através do estudo do SAG é possível entender a influência

que cada um dos ambientes (organizacional e institucional, tecnológico e competitivo) exerce sobre as estratégias e sobre os resultados alcançados pelo setor leiteiro (SOUZA et. al, 2009).

2.2.1 APLs e Cadeias Produtivas

Segundo Porter (2009) um APL é classificado como sendo um “aglomerado geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas em determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares.” Conforme o autor os APLs podem ocorrer em vários tipos de setores, em campos maiores ou menores e mesmo em negócios locais, estão presentes tanto em economias grandes e pequenas, em áreas rurais e urbanas, em vários níveis geográficos (Países, Estados e Cidades), estão inseridos tanto em economias em desenvolvimento e desenvolvidas, nesta última tendem a serem mais desenvolvidos.

Os APLs funcionam por meio de uma lógica socioeconômica comum que utiliza da relação cooperação-competição, cultura local, a confiança entre os agentes do aglomerado, as entidades de apoio para prestação de serviços, fatores de produção (terra, mão de obra, capital e tecnologia), capital social e as habilidades de governança da sociedade para desenvolver suas atividades (COSTA, 2010).

A formação dos APLs segundo Silveira (2007) dá-se em torno da construção de identidades históricas semelhantes com uma governança local representativo do APL, este tem um papel fundamental do desenvolvimento econômico, social e tecnológico, utiliza de uma lógica coletiva exercendo o aprendizado coletivo, a troca de informações, a eficiência coletiva e o aumento da competitividade, conseqüentemente beneficiando todas as empresas e engajando comunidades locais, centros de tecnologia e pesquisa, instituições de ensino e entidades públicas ou privadas.

Segundo Büttgenbender (2010), os APLs atuam em torno de uma atividade produtiva, em um determinado território e englobam “um campo de forças, uma teia ou rede de relações sociais que se projetam em um determinado espaço cuja dimensão construtiva é econômica por definição, apesar de não se restringir a ela” (p. 102). Este aglomerado “caracteriza-se por apresentar um produto representativo, em torno do qual se desenvolvem atividades subsidiárias de montante e a jusante” (COSTA e COSTA, 2005, p. 9).

Os APLs desenvolvem-se em ambientes favoráveis à cooperação, à interação e à confiança entre os diversos agentes, e em ambientes compatíveis com ações políticas públicas e privadas (VECCHIA, 2008).

Segundo o Sistema Firjan (2011), os Arranjos Produtivos Locais são constituídos de empresas com uma coordenação própria de cadeia produtiva e mercado, articuladas para ações de cooperação, capacitação e desenvolvimento mútuo integrado, sendo que este desenvolvimento é formado com o apoio de diversas organizações.

Segundo Cassiolato e Latres (2003), os APLs apresentam algumas vantagens como: ser constituídos por um grupo de diferentes agentes (associações, universidades, organizações financeiras, empresas de apoio, etc.) e atividade inter-relacionadas que usualmente caracteriza qualquer sistema produtivo e inovativo local; representar uma unidade de investigação coletiva, que permite estabelecer uma relação entre o território e as atividades econômica em vários níveis espaciais.

Além disso, abrangem o território onde ocorre o aprendizado, sendo criadas as capacitações produtivas e inovativas e fluem as experiências obtidas ao longo da vida (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Resumidamente, os APLs influenciam a competição de três maneiras amplas: aumento da produtividade dos setores componentes; fortalecimento da capacidade de inovação, e; estímulos à formação de novas empresas que ampliam a o arranjo produtivo local (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Freitas (2006) afirma que as vantagens competitivas duradouras formam-se através do fluxo de informação e conhecimento pertencentes a um APL. O APL funciona através da constante troca de informações entre todos os agentes, gerando inovações e a criatividade entre os envolvidos, esta por sua vez desenvolve novas técnicas de produção, redução de custos, estreitamento de relacionamento com fornecedores e mercado consumidor. Assim, o APL consegue contribuir com a geração de empregos e receita, além de acesso a mercados tanto nacionais, como internacionais, até então considerados inatingíveis (SCHIAVETTO e ALVES, 2009).

A formação dos APLs, segundo Silveira (2007), dá-se em torno da construção de identidades históricas semelhantes com uma governança local representativa do APL. Este tem um papel fundamental no desenvolvimento econômico, social e tecnológico, utiliza de uma lógica coletiva exercendo o aprendizado coletivo, a troca de informações, a eficiência coletiva e o aumento da competitividade, consequentemente beneficiando todas as empresas e

engajando comunidades locais, centros de tecnologia e pesquisa, instituições de ensino e entidades públicas ou privadas.

Costa (2010) destaca que o termo APL se refere à concentração de quaisquer atividades similares ou interdependentes no espaço, não levando em consideração o tamanho das empresas, nem a natureza da atividade econômica desenvolvida, podendo esta atividade pertencer aos três setores correspondentes. Engloba, deste modo, desde pequenas empresas até empresas com elevado conteúdo tecnológico (COSTA, 2010). Assim, o autor complementa “como resultado desta conformação socioeconômica e geográfica assiste-se ao aumento da capacidade competitiva das empresas através da eficiência coletiva e, conseqüentemente, do setor, da cadeia produtiva e da região” (COSTA, 2010, p. 127).

2.3 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

“A Nova Economia Institucional (NEI) é uma perspectiva econômica que busca ampliar a economia focando normas sociais e legais, e regras que embasam a atividade econômica” (MACHADO, 2010).

A Nova Economia Institucional é analisada sob dois níveis: o ambiente institucional e a Economia dos Custos de Transação (ECT) que foca as estruturas de governança. Sendo o primeiro constituído pelas macroinstituições, onde as bases para as interações acontecem, e o segundo contempla as microinstituições, que são responsáveis pela regulação de uma transação específica (AZEVEDO, 2000). O presente estudo terá como foco, a análise da cadeia produtiva do leite voltado ao ambiente institucional por meio da identificação das macroinstituições e das interações econômicas.

Para Farina et al. (1997), foi de Coase a maior contribuição para o corpo teórico da Nova Economia Institucional. No momento em que a firma era vista somente como uma função de produção, cujas entradas são os vários insumos necessários à produção e as saídas os produtos produzidos por ela, aspectos organizacionais ou de relacionamentos com clientes e fornecedores eram sumariamente ignorados. Coase buscou entender o escopo, abrangência e limites de uma firma, centrando sua análise em duas formas abstratas de coordenação: o mercado e a firma. Estas duas formas concorrem na medida em que coordenam a atividade econômica. Mas, ao passo que concorrem, estas formas também coexistem, e uma ou outra

forma irá ser mais desejável, conforme a magnitude dos custos de se utilizar um ou outro mecanismo de coordenação (FARINA et al., 1997).

Mais tarde, North aprofunda a análise afirmando que a magnitude dos custos seria de duas naturezas: os custos de descobrir os preços vigentes no mercado (custos de coleta de informações) e os custos de negociação e estabelecimento de um contrato. Já Williamson, partiu das considerações feitas por Commons, onde a transação é tida como unidade de análise e preocupou-se em atribuir dimensões a essas transações, utilizando elementos objetivos e observáveis, via Teoria dos Custos de Transação (ZERBIELLI, 2005).

Para North (2006), as instituições podem ser formais – regras escritas nas leis e regulamentos, criadas para resolver problemas específicos de coordenação econômica, social e política – e informais – regras que não estão escritas, que se acumulam ao longo do tempo, originadas dos usos e costumes.

Para Conceição (2001, p. 82) “não é a origem do ambiente institucional que explica os comportamentos, mas são as economias políticas contemporâneas que definem um conjunto de instituições, cujas origens importam porque influenciam seu tipo de comportamento”.

A ordem institucional é responsável por regras que devem ser respeitadas por todos. Esta ordem institucional é conquistada através de negociações e acordos sociais que facilitam a distribuição dos custos e benefícios associados ao processo de troca. As instituições, efetivamente criadas através do processo de negociação ou imposição, surgem como forma de resolver conflitos e controvérsias entre indivíduos ou grupos, como também, através de uma demanda gerada pelos indivíduos, mas o governo é quem fica encarregado por seu desenho e operacionalização como, por exemplo, ocorre com os programas de apoio à agricultura, financiamentos e assistência técnica; ou quando o governo impõe instituições contra a vontade de alguns indivíduos, agindo coercitivamente caso não houver cumprimento das regras estabelecidas como ocorre com a utilização de pesticidas, degradação ambiental; podem surgir também, de decisões individuais e voluntárias, no qual o seu cumprimento será resultado de acordados realizados pelos indivíduos como, por exemplo, ocorre com as cooperativas ou outro tipo de organização (ZERBIELLI, 2005).

As instituições podem surgir por variados meios e seu cumprimento através de adesão ou de coerção. Assim, segundo os institucionalistas, as instituições fazem parte dos mercados assim como a interação entre preços e quantidades. As instituições, neste caso, são complexas

e acompanhadas por acordos contratuais sofisticados, com normas e leis que devem facilitar e baixar os custos das trocas (ZERBIELLI, 2005). O principal provedor das regras econômicas e da garantia de que serão cumpridas é o Estado, tornando-o agente crucial nessa abordagem.

Segundo North (1993 apud Zerbielli, 2005), o modelo proposto tem como pressupostos: a) os custos de aquisição de um bem geram consequências nas escolhas dos agentes, ao passo de que, os agentes têm distintos valores de benefícios, custos e riscos nos processos de troca; b) o processo de troca é custoso e requer mecanismos institucionais de coordenação: regulamentos, contratos, direitos de propriedade assegurados; e c) as escolhas econômicas individuais não são reflexos exclusivamente do sistema de preços, como também dos estímulos provenientes do ambiente institucional, como a informação disponível, possibilidade de firmar contratos e assegurar os direitos de propriedade.

Para Williamson (1985 apud Zerbieli, 2005), as transações e escolhas estão relacionadas diretamente com as instituições, pois sem regras definidas os conflitos sociais seriam inevitáveis. Neste sistema, os custos de transação são as fricções que dificultam as relações de troca entre os indivíduos, relações estas, regradas pelas instituições. Os custos de transação podem ser gerados basicamente pela existência de informação imperfeita, especificidade dos ativos transacionados e racionalidade limitada dos agentes. Os custos de transação mais comuns nas transações são: os custos de informação acerca da oportunidade de transação, porque a informação não é gratuita e nem completa; os custos das negociações, que não podem superar os ganhos esperados para esta operação; as transações devem ocorrer numa sequência de atos, por isso, devem existir instituições que garantam a execução e cumprimento das negociações. Neste momento, Williamson avança teoricamente nas afirmações anteriores feitas por North, com relação aos custos das transações.

Para Farina et al. (1997), as instituições vistas desta forma podem diferir em níveis analíticos, as macroinstituições e as microinstituições. As primeiras são compostas pelas leis e regulamentos que regem um país e as segundas, são as leis e regimentos internos das empresas.

Já para North (2006), a performance econômica dos países é influenciada pelas instituições, ou melhor, os custos de transação (que afetam a performance econômica). Sua estrutura política, social ou econômica incentiva as trocas agindo contra os custos que ocorrem nas transações.

Segundo Zylbersztajn (2005), no que se refere ao estudo das organizações, duas vertentes se complementam, uma de natureza macro-desenvolvimentista, trabalhada por

North, que focaliza a origem, estruturação e as mudanças institucionais e outra, de natureza micro-institucional, que focaliza os diferentes arranjos institucionais. Da segunda vertente os principais autores são Williamson, Demsetz, Barzel e Menard. Embora com focos diferenciados, as abordagens institucionalistas convergem no conceito e importância das instituições.

2.3.1 Desenvolvimento econômico e as instituições

O desempenho econômico é função das instituições e de sua evolução, juntamente com a tecnologia empregada, elas determinam os custos de transação e produção. As instituições constituem as regras do jogo numa sociedade; mais formalmente, representam os limites estabelecidos pelo homem para disciplinar as relações humanas (NORTH, 2006).

Se as instituições constituem as regras do jogo, as organizações são os jogadores. As organizações compõem-se de grupos e indivíduos dedicados a alguma atividade executada com determinado fim. As limitações impostas pelo contexto institucional (ao lado de outras restrições normais em qualquer economia) definem o conjunto de oportunidades e, portanto, o tipo de organizações que serão criadas. (NORTH, 2006, p. 13)

Conforme North (2006), as mudanças de regras formais incluem, entre outras, reformas legislativas, como a aprovação de novas leis; mudanças jurídicas resultantes de jurisprudência que altera os institutos do Direito; mudanças de normas e diretivas por parte de órgãos reguladores; e mudanças de dispositivos constitucionais, o que altera as regras que ditam a elaboração de outras normas, já as mudanças resultantes da alteração de restrições informais – normas, convenções ou padrões individuais, têm as mesmas fontes das mudanças no sistema de ensino ou de preços relativos, mas ocorrem muito mais gradativamente e às vezes de forma subconsciente, à medida que as pessoas desenvolvem padrões alternativos de comportamento condizentes com sua nova avaliação dos custos e benefícios.

Para North (2006), existe o reconhecimento de que o desempenho e a eficiência de um sistema econômico têm suas limitações e gargalos influenciados pelo conjunto de instituições

que regulam o ambiente econômico. Os mercados eficientes são consequência de um conjunto de instituições que fornecem, com baixo custo, as medidas e os meios para que os contratos sejam cumpridos, sendo o contrário também verdadeiro. Portanto, o comportamento das instituições, seu relacionamento e a maneira como elas estão arranjadas na sociedade é o que caracteriza a eficiência, ou não, do sistema econômico. As instituições são, então, responsáveis pelo desempenho econômico das sociedades e de sua evolução.

A permanente relação entre instituições e organizações em um contexto econômico de escassez e, portanto, de competição é o fator-chave para a mudança institucional. A competição obriga as organizações a investirem continuamente em habilidades e conhecimentos para sua sobrevivência. A estrutura institucional dita o tipo de habilidades e conhecimentos percebidos como os de maior retorno (NORTH, 2006).

2.3.2 A Economia dos Custos de Transação – ECT

“A coordenação de cadeias produtivas tem sido um tema central no âmbito da Nova Economia Institucional, particularmente em um de seus ramos: a Economia dos Custos de Transação” (NOGUEIRA, 2003, p.17).

Coase considera a firma como um conjunto de contratos coordenados que levam à execução da função produtiva. Além disso, avalia o custo de funcionamento dos mercados (custos ligados as transações), procurando entender quais os componentes desses custos e quais as formas mais eficientes de alocação de recursos. Na visão coasiana a firma moderna é formada por um conjunto de contratos entre os agentes, que trocarão informações e serviços entre si, de modo a produzir um bem final (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Enquanto a corrente do Ambiente Institucional se dedicava mais especificamente ao estudo das regras do jogo, a corrente de Instituições de Governança – a ECT em particular – estuda as transações com um enfoque microanalítico, tomando as regras gerais de uma sociedade como dadas. Suas questões, portanto, abordam as diferentes formas contratuais enquanto estruturas de governança dessas transações. (AZEVEDO, 1997, p.67)

A ECT centra a atenção nas transações e nos esforços para minimizar os custos incorridos. Segundo Williamson (1975 apud Farina et al., 1997), as transações diferem-se quanto ao seu atributo em: frequência; incerteza e especificidade dos ativos. Ao mesmo tempo, os indivíduos apresentam comportamento oportunista e racionalidade limitada.

Conforme Zylbersztajn (2005) a frequência das transações diz respeito à quantidade de vezes que dois agentes realizam transações, o que pode acontecer de uma única vez, ou com uma frequência conhecida. Em cada um dos casos os desenhos dos contratos serão diferentes, pois levará em consideração a reputação dos envolvidos. A importância dessa dimensão manifesta-se em dois aspectos: a diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo por várias transações e a possibilidade de construção de reputação por parte dos agentes envolvidos na transação, aspecto que encontra interfaces significativas com as demais dimensões das transações como especificidade dos ativos e incerteza (AZEVEDO, 1997).

A incerteza pauta-se na impossibilidade de previsão de choques que alterarão os resultados da transação. A última característica refere-se à especificidade dos ativos, ou seja, tal característica resulta na perda dos ativos envolvidos numa determinada transação, caso a mesma não se concretize (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Segundo Azevedo (1997) a repetição de uma transação possibilita que as partes adquiram conhecimento umas das outras, o que reduz a incerteza e possibilita ainda que se construa uma reputação em torno de uma marca (criando um ativo específico), e que se crie, em alguns casos, um compromisso confiável entre as partes em torno de um objetivo comum de continuidade da relação (AZEVEDO, 1997).

No que se refere à orientação individual, a economia dos custos de transação utiliza-se do pressuposto comportamental de oportunismo que se baseia na manutenção de informações privilegiadas, rompimento de contratos com o intuito de apropriar-se de quase rendas associadas à transação, e ferindo códigos de ética aceitos pela sociedade. O princípio da racionalidade limitada, parte do pressuposto que o ambiente é complexo e que o homem mesmo querendo ser racional, somente consegue sê-lo parcialmente (ZYLBERSZTAJN, 2005).

3. MÉTODO

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa para que sejam alcançados os objetivos e respondido o problema apresentado.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Conforme Marconi e Lakatos (2009), método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que auxiliam o enfoque aos problemas e a busca por respostas. Sendo assim, é preciso definir o tipo de pesquisa que melhor irá se adequar ao estudo proposto. A pesquisa pode ser classificada quanto a sua natureza, quanto a sua abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos (LEAL e SOUZA, 2006).

Desta forma, quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como aplicada. Conforme Collis e Hussey (2005) a pesquisa aplicada é desenvolvida, principalmente, para aplicar resultados e descobertas a um problema específico, contribuindo para o conhecimento. Já, quanto à abordagem do problema, a pesquisa é considerada quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa é objetiva por natureza, e focada na mensuração de fenômenos, envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos, já a pesquisa qualitativa é mais subjetiva envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas (COLLIS e HUSSEY, 2005). Assim, para identificar e analisar o ambiente institucional e a comercialização do agronegócio do leite foi realizada uma pesquisa quali/quantitativa, através de dados primários coletados por meio de questionário estruturado.

Com relação aos objetivos propostos, a pesquisa classifica-se como descritiva. De acordo com Hair Jr. et al (2005) as pesquisas descritivas, em geral, envolvem a coleta, a análise e a armazenagem dos dados, sendo os planos de pesquisa na maioria das vezes estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa.

Segundo Collis e Hussey (2005) a pesquisa descritiva avalia e descreve características específicas das questões relacionadas ao problema exposto e afirmam que os dados reunidos costumam ser quantitativos e que técnicas estatísticas são comumente usadas para resumir as

informações, sendo empregada para identificar e coletar informações sobre as características de um determinado fenômeno em questão. Nesse sentido, a pesquisa analisou o ambiente institucional, sua importância e seus impactos para produtores em diferentes estruturas de governança de um setor específico, o agronegócio do leite no contexto do APL.

3.2 MÉTODO ESCOLHIDO

Tendo em vista o representativo número de produtores de leite no município e suas distâncias geográficas, o estudo utilizou o método *survey* para estruturar a coleta de dados. Segundo Hair et al (2005) os *surveys* são utilizados para a coleta de dados primários, principalmente quando envolvem uma grande amostra de indivíduos. Os *surveys* compreendem duas categorias: a administração de questionário ou as entrevistas pessoais. Neste caso, para o estudo foram utilizados questionários como instrumentos de coleta de dados.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário com questões baseadas e adaptadas do estudo de ZERBIELLI (2005), o qual analisou o ambiente institucional do agronegócio de pêssegos na região de Pelotas a partir da formação do Mercosul. Assim, optou-se por tal instrumento adaptado em virtude da aproximação entre as temáticas e objetivos. O questionário apresentado como instrumento de coleta de dados deste estudo possui questões fechadas de múltipla escolha e perguntas de estimação ou avaliação, sendo todos aplicados diretamente pelo pesquisador. Antes da aplicação do instrumento de pesquisa, esse foi validado e analisado quanto à compreensão das variáveis que o compõe, através de um pré-teste. Malhotra (2006, p.182) entende que os questionários são um “método de obter informações que se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções atitudes, percepção, motivações e características demográficas e de estilo de vida”. Desta forma, o instrumento apresentou uma

série de questionamentos, a respeito da comercialização e ambiente institucional e organizacional do agronegócio do leite e suas variáveis.

Collins e Hussey (2005), em sua obra destacam os benefícios para a utilização do questionário como instrumento de coleta de dados, argumentando que este é um método popular, e mais econômico e menos demorado para conduzir a pesquisa. Os autores ainda destacam a importância da confidencialidade das respostas obtidas.

3.3.1 Universo da pesquisa e amostragem

Após definir o problema de estudo e a concepção da pesquisa, a próxima etapa consiste na identificação dos elementos participantes do estudo. Essa definição é feita a partir de uma população específica ou de uma amostra. Segundo Malhotra (2006) a população é a soma de todos os elementos, que agregam características comuns. Já, Hair et al (2005, p. 237) conceituam a amostra como “um subconjunto relativamente pequeno da população”.

Tendo em vista os conceitos apresentados acima, a população do estudo é formada por todos os produtores de leite de Sant’Ana do Livramento. Desta forma, analisar toda a população estimada seria inviável, pois o número de agentes é bastante representativo, dificultando a coleta de dados em tempo hábil. Sendo assim, adotou-se o processo de amostragem para o estudo do ambiente institucional do agronegócio do leite, por meio da técnica de amostragem não-probabilística, baseada no método de amostragem por conveniência.

Segundo Gil (2008) a amostra por conveniência ou acessibilidade acontece quando o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de, alguma forma, representar o universo pesquisado.

A fim de analisar o ambiente institucional, sua importância e impactos nas transações comerciais para produtores em diferentes estruturas de governança no contexto do APL, foram aplicados 66 questionários aos produtores rurais de leite, sendo destes 34 produtores independentes, que atuam livremente no mercado e 32 produtores cooperados, os quais baseiam sua comercialização por meio de contratos e organizam sua produção de forma cooperativa. Os questionários foram aplicados no período de março a maio de 2012, de forma presencial e individualmente para cada produtor.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados através do instrumento proposto para este estudo tiveram um tratamento estatístico. Collins e Hussey (2005, p. 323) entendem que a estatística “é um conjunto de métodos e teorias aplicados a dados quantitativos ao tomar decisões diante de uma incerteza”. Para análise estatística, serão utilizados os princípios da análise exploratória de dados ou estatística descritiva e a aplicação de testes de hipóteses, a fim de comparar médias de duas amostras.

Para descrever o ambiente organizacional, institucional e comercialização dos produtores do APL de Santana do Livramento utilizou-se de técnicas da estatística descritiva, como representação gráfica, tabular, distribuições de frequência e medidas de localização. De forma adicional, os dados relativos à importância de aspectos institucionais, como cooperação, interação com agentes da cadeia produtiva e ações de políticas governamentais para o APL, foram comparados entre duas estruturas de governança (produtores cooperativados e independentes) a partir do teste de hipótese *t-student*, ao nível máximo de significância de 5%. Optou-se por estas análises, pois, possibilitam que os objetivos sejam alcançados e o problema apresentado respondido.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir serão descritos os resultados obtidos durante a pesquisa, analisados de forma comparativa para as diferentes estruturas de governança do Arranjo Produtivo Local do leite. As duas estruturas caracterizam-se por produtores cooperados, regidos por contratos informais e relações de cooperação, ganhos de eficiência coletiva, e produtores independentes, atuando livremente no mercado em um sistema tradicional de concorrência.

4.1 COMERCIALIZAÇÃO E AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DO LEITE DE SANTANA DO LIVRAMENTO

Quanto ao tempo de atuação no mercado de leite observou-se que 74% dos produtores de leite independentes estão na atividade há mais de dez anos, o restante atuam no mercado leiteiro há menos de cinco anos. Já os produtores cooperados, 63% está na atividade há mais de dez anos e os demais ingressaram no mercado de leite de cinco a dez anos.

A maioria dos produtores independentes tem o foco na produção e comercialização de leite *in natura* o que representa 94%, os demais produtos são queijo e rapadura de leite, ambos com 3% do equivalente da produção. Assim como os independentes, os produtores cooperados também tem foco na produção e comercialização de leite *in natura*, o que equivale a 97% dos entrevistados, o restante diz respeito à produção de queijos. Destaca-se que a produção do APL do leite de Sant'Ana do Livramento é baseada em um produto tipo *commoditie*, sem diferenciação e diversificação.

Foram observados também os canais de comercialização dos produtores inseridos no APL. Constata-se que o canal mais utilizado é a venda para cooperativas e associações, para ambas as estruturas, seguido da venda para as indústrias e varejo. Os canais de comercialização podem ser observados na Tabela 1.

Tabela 1 – Canais de comercialização dos produtores de leite pesquisados no contexto do APL.

	Cooperativas	Cooperados	Independentes
Cooperativas/Associações		100%	47%
Indústrias		-	41%
Varejistas		-	12%

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Buscou-se verificar junto aos entrevistados, quais os principais riscos atrelados à produção e comercialização do leite. Dentre os riscos envolvidos na produção, o mais citado é o risco climático por ambos os produtores, tanto os cooperados como os produtores independentes, conforme a Tabela 2.

Os produtores destacam o clima como principal risco envolvido na produção, visto que não há mecanismo algum de proteção. Aliado a este, os produtores evidenciam o preço dos insumos e a mão-de-obra pouco qualificada como riscos potenciais à produção leiteira.

Tabela 2 – Riscos envolvidos na produção de leite dos produtores pesquisados.

Riscos	Cooperados	Independentes
Variações Climáticas	63%	68%
Mão de obra pouco qualificada	13%	21%
Preços dos insumos	25%	12%

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Quanto aos riscos envolvidos na comercialização de leite, ambos os produtores destacaram como principais ameaças os preços baixos e a falta de pagamento de bônus por qualidade do leite. Os riscos vinculados à comercialização podem ser observados na Tabela 3.

Entretanto para os produtores cooperados o principal risco refere-se à baixa remuneração na comercialização do leite (87%), já para os produtores independentes o maior risco é falta de pagamento de bônus por qualidade (71%). Esta diferença na percepção de riscos envolvidos na venda do leite, pode estar relacionada ao fato de que os produtores cooperados entrevistados já começam a ser remunerados em função da qualidade do leite, enquanto que muitos produtores independentes ainda estão à mercê dos preços do mercado, e a venda ainda é alicerçada na quantidade, no volume de leite comercializado e não na

qualidade, na integridade das características organolépticas do produto. Neste sistema o produtor permanece como um tomador de preço, uma vez que eles não conseguem determinar preços, e nem mesmo, negociar pela qualidade do produto apresentada, sendo viável tal atividade apenas com uma produção significativa ou diversificada.

Tabela 3 – Riscos envolvidos na comercialização de leite dos produtores pesquisados.

Riscos	Cooperados	Independentes
Falta de bônus por qualidade	13%	71%
Preços baixos	87%	29%

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Os entrevistados foram questionados quanto à existência de mecanismos de proteção da produção e comercialização, no entanto disseram desconhecer tais mecanismos. Com relação aos contratos, buscou-se verificar a existência dos mesmos, além de analisar quais são os motivos que levam a realização destes contratos.

Além disso, procurou-se observar a existência de ações oportunistas entre os agentes deste agronegócio. Como as negociações são recorrentes, acredita-se que a maioria dos contratos deste agronegócio é do tipo neoclássico, caracterizados pela flexibilidade e possibilidade de renegociação.

Identificou-se que 100% dos produtores cooperados possuem contratos informais, assim como a maioria dos produtores independentes (56%). Ainda, 32% possuem contratos formais e os demais (12%) não possuem contratos estabelecidos.

Quanto ao fator determinante na escolha dos contratos de compra e venda do leite, observou-se que o principal motivo indicado pelos produtores independentes era a obtenção de garantia e segurança, seguido da confiança e idoneidade e logo após pela escala de produção. Os motivos de escolha dos contratos por parte dos produtores pesquisados podem ser observados na Tabela 4.

Tabela 4 – Fator determinante na escolha dos contratos pelos produtores pesquisados.

Fator de escolha dos contratos	Cooperados	Independentes
Confiança/idade	47%	32%
Escala de produção	-	12%
Obtenção de garantias/segurança	40%	56%
Tempo de relacionamento	13%	-

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Para os produtores independentes, possivelmente por estarem atuando em sistema de livre mercado, a obtenção de garantia e segurança seja o principal motivo na escolha de contratos, sendo uma tentativa de reduzir a incerteza em um arranjo sem cooperação. Já para os produtores cooperados, o principal fator de escolha dos contratos é a confiança e idoneidade, seguido da obtenção de garantias e segurança e o tempo de relacionamento. Tais resultados vão ao encontro dos pressupostos da Nova Economia Institucional, que afirma que os contratos têm por base relações de confiança, idoneidade e tempo de relacionamento. Assim, a confiança e a idoneidade dos agentes econômicos são fatores que estimulam o estabelecimento de contratos para produtores que já utilizam de estruturas cooperativadas de comercialização; assim, as relações entre agentes do agronegócio começam a se basear não apenas em aspectos produtivos e de garantias, mas em um ambiente institucional de hábitos e normas de relacionamento.

Buscou-se a partir das informações obtidas caracterizar os ambientes institucional e organizacional do agronegócio do leite de Sant'Ana do Livramento sob o contexto do APL, com ênfase ao elo de produção e suas diferentes estruturas de governança (produtores cooperativados e independentes).

O agronegócio do leite é caracterizado pela presença de enorme quantidade de instituições, com diferentes propósitos. Essas instituições/organizações existem não apenas no nível nacional, mas também nas esferas regional, estadual e até municipal.

Todavia, a questão central não se refere à quantidade de representações, mas sim sua efetiva contribuição para o setor. É comum encontrar instituições ou organizações em planos diretores, sem objetivos e diretrizes estratégicos, com conflitos entre propósitos e ações, com reduzida capacidade de articulação organizacional e institucional e um frágil grau de profissionalização do quadro técnico. Isso acaba gerando desgastes e dificuldades de

organização e enfraquecimento do sistema agroindustrial, que muitas vezes transparece se tratar de um setor mal articulado e pouco representado.

Nesse sentido é importante que diferentes organizações trabalhem de maneira articulada e com interesses estratégicos comuns. No agronegócio do leite de Sant'Ana do Livramento assim como no arranjo produtivo local destaca-se a presença das seguintes organizações, conforme a Figura 1.



Figura 1 – Ambiente Organizacional.

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa.

O atual papel destas organizações pesquisadas se dá no apoio aos segmentos de produção e processamento, a partir de iniciativas na busca por políticas voltadas ao setor, atividades de capacitação ou repasse de tecnologias.

4.2 O AMBIENTE INSTITUCIONAL EM DIFERENTES ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL.

O ambiente institucional compreende um conjunto de regras, questões relacionadas a políticas macroeconômicas e setoriais, regulamentação setorial, sistema legal, ambiente político e as interações entre os agentes do arranjo produtivo local do leite. As relações de cooperação, as tradições e costumes arraigados ao longo do tempo na atividade produtiva

também são fatores com os quais o sistema vai interagir mais diretamente para alcançar suas metas e as atividades diretamente ligadas à produção leiteira. Este conjunto de regras formais e informais impacta diretamente na conduta dos agentes, que por sua vez influenciam as estruturas de governanças do APL do Leite, a partir destas condutas diferenciadas e das diferentes percepções quanto aos aspectos institucionais têm-se duas estruturas distintas, os produtores cooperados regidos por contratos informais e relações de cooperação e alto nível de confiança e os produtores independentes que atuam em um sistema de livre mercado de concorrência tradicional (preço).

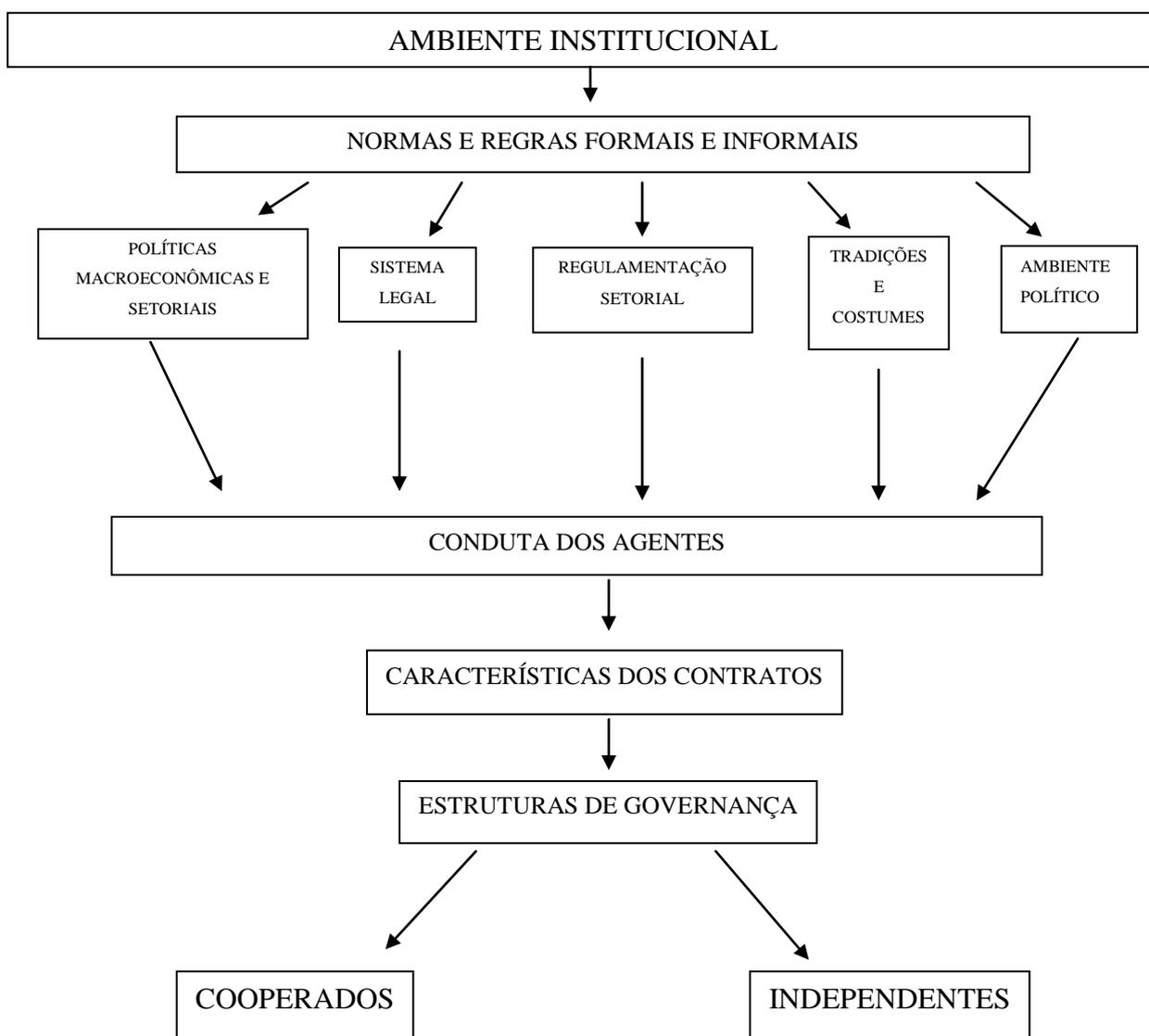


Figura 2 – Ambiente Institucional.

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Nesse contexto, de forma a verificar a interação entre os agentes, perguntou-se aos entrevistados se eles participam de algum grupo ou associação no sentido de constituir um grupo de pressão política frente ao setor público na tentativa de forçar ações de incentivo ao setor. Verificou-se que 91% produtores independentes participa de algum grupo ou associação, e destes quando questionados quanto à organização do grupo, 59% consideram-no fracamente organizado, os demais 32% acreditam que o grupo esteja fortemente organizado. Já quanto aos produtores cooperados, 88% afirmam participar de algum grupo ou associação, destes 47% avaliam-no como fortemente organizado e, os demais 41% julgam-no fracamente organizado.

Quanto ao grau de sucesso das ações realizadas pelo grupo, 67% dos produtores independentes acreditam que as ações são significativas na busca de incentivos ao setor, 15% avaliaram as ações como pouco significativas e o restante 19% consideram que o grau de sucesso das ações seja nulo. A maioria dos produtores cooperados (71%) julga que as ações são significativas na busca de incentivos ao setor, para os demais 29% as ações desenvolvidas são pouco significativas.

Foram analisadas as formas de interação do produtor com os setores a jusante da cadeia produtiva do leite. As formas de interação do produtor com os demais agentes que compõe a cadeia produtiva do leite podem ser observados na Tabela 5. Foi utilizada uma escala de importância variando de 1 a 5 para analisar cada forma de interação (1 – sem importância, 2 – pouco importante, 3 – indiferente, 4 – importante e 5 – muito importante). Além disso, comparou-se, por meio do teste de hipótese *t-student*, se o grau de importância atribuído se diferencia entre as duas estruturas de comercialização (produtores cooperados e produtores independentes).

Tabela 5- Grau de importância das formas de interação dos produtores pesquisados com os setores a jusante da cadeia produtiva do leite

Formas de interação	Cooperados	Independentes	Valor <i>p-fisher</i>
Feira e Eventos	4,13	4,18	0,657
Cursos e seminários	4,28	4,15	0,314
Negociações coletivas	4,28	3,29	0,000
Apoio na aquisição de insumos	4,5	4,21	0,220
Troca de informações	4,25	3,38	0,003

P<0,05 indica diferença significativa das formas de interação entre as estruturas (Cooperados x Independentes).
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Ambos os produtores afirmaram que a maior importância nas formas de interação é dada ao apoio na aquisição de insumos, porém sem diferença significativa entre as estruturas. Destaca-se também importância semelhante entre produtores cooperativados e independentes na interação por meio de feiras e eventos e cursos/seminários. Já os produtores cooperados destacam a importância das negociações coletivas e da troca de informações, com diferença significativa do grau de importância em relação à média de produtores independentes ($P < 0,05$).

Esta diferença ocorre possivelmente por os produtores cooperados encontrarem-se de forma mais efetiva no cooperativismo e no contexto do APL, estrutura que confere uma maior preocupação com o coletivismo e redução da assimetria de informações, buscando a troca de expectativas e conhecimento sobre o mercado e o produto. Adicionalmente, a estrutura cooperativa interage de forma mais efetiva com a cadeia produtiva, possibilitando melhores informações de mercado e estimulando a comercialização de forma conjunta, o que reflete na percepção dos produtores alocados nessa estrutura.

Ainda buscou-se conhecer como evoluíram as relações de cooperação com os demais agentes do arranjo produtivo local do leite nos últimos anos. Entre estes agentes estão os produtores, empresas, clientes, concorrentes, fornecedores de insumos, fornecedores de equipamentos, os centros tecnológicos, as universidades, os sindicatos e associações e os órgãos públicos. A evolução das relações de cooperação entre o produtor e os demais agentes que compõem a cadeia produtiva do leite pode ser observada na Tabela 6. Foi utilizada a seguinte escala variando de 1 a 5 (1 – forte diminuição, 2 – diminuição, 3 – estável, 4 – aumento e 5 – forte aumento).

Conforme ambos os produtores, houve forte aumento nas relações cooperativas entre os próprios produtores rurais de leite. Este fato deve-se a uma maior proximidade dos produtores rurais com as atividades propostas pelo Arranjo Produtivo Local.

Para os produtores cooperados houve um fortalecimento das relações com empresas e cooperativas, com diferença significativa do grau de importância em relação à média de produtores independentes ($P < 0,10$), esta diferença possivelmente decorre da relação de confiança e do tempo de relacionamento já estabelecido com a cooperativa e a importância estimada a esta relação.

As universidades também foram apontadas como mais atuantes nos últimos anos junto aos produtores através da realização de pesquisas e projetos de extensão com a comunidade, no entanto sem diferença significativa entre as estruturas. Já os fornecedores de insumos

apresentam diferença significativa do grau de importância em relação à média de produtores independentes ($P < 0,05$). Esta diferença pode estar relacionada às relações de cooperação entre os produtores cooperados, ao auxílio oferecido pela cooperativa na aquisição de insumos, e ao próprio APL, que desenvolve ações conjuntas na tentativa de viabilizar, facilitar o acesso aos insumos e materiais necessários à produção. Por sua vez, tanto para produtores cooperados como para produtores independentes a relação manteve-se estável, com os órgãos públicos, sindicatos e associações, não houveram diferenças significativas entre as estruturas.

Tabela 6 – Evolução das relações de cooperação entre o produtor e os demais agentes da cadeia produtiva do leite

Relações de cooperação	Cooperado	Independentes	Valor <i>p</i>-fisher
Empresas/Cooperativas	4,03	3,59	0,068
Fornecedores de insumo	3,75	3,18	0,015
Produtores	4,28	4,15	0,499
Universidades	3,90	3,82	0,622
Sindicatos e Associações	3,12	3,12	0,975
Órgãos públicos	3,00	3,06	0,789

$P < 0,05$ indica diferença significativa das relações de cooperação entre as estruturas (Cooperados x Independentes).

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Quando questionados sobre as interações e relações de cooperação com os demais agentes, os produtores afirmam que houve um aumento em relação a ensaios para desenvolvimento e melhoria de tecnologias, ações para a capacitação como cursos e seminários, e troca de informações e quanto à assistência técnica no processo produtivo observa-se estável. Entretanto, cabe ressaltar que não houve diferença significativa entre as estruturas, e, além disso, nenhuma destas ações teve forte aumento nos últimos anos, segundo os produtores entrevistados, como também nenhuma delas sofreu diminuição.

Quanto às variáveis de caráter socioeconômico, formadores do ambiente institucional, perguntou-se aos produtores como eles se posicionam frente ao sistema legal e ao poder judiciário, quanto à garantia de cumprimento dos contratos, defesa da concorrência, questões trabalhistas e direito do consumidor. Quanto ao cumprimento do sistema legal observou-se que a grande maioria dos produtores afirma cumprir as exigências legais, conforme Figura 3,

e quando questionados com relação ao desempenho do sistema legal e poder judiciário aviam-no como pouco eficiente.

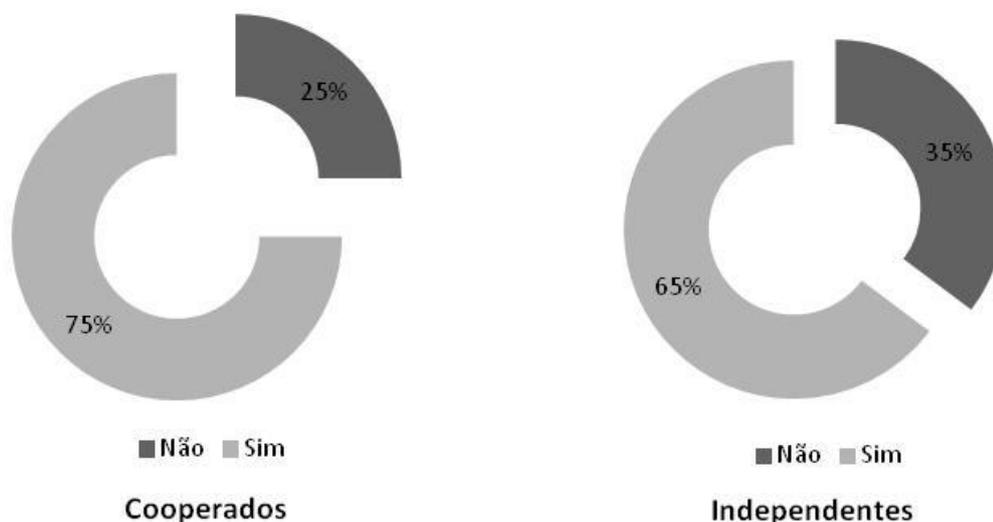


Figura 3 - Cumprimento do Sistema Legal

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Perguntou-se ainda quanto das exigências da IN n°51/2002 e da IN n°62/2011 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento que regulamenta a produção de leite, se eram cumpridas nas pelos produtores de leite; 100% dos produtores cooperados afirmam cumprir a maior parte das exigências presentes nas instituições normativas, assim como 85% dos produtores independentes entrevistados, os demais afirmam cumprir apenas uma pequena parte dessas exigências.

Na relação que o produtor estabelece com os clientes e fornecedores, procurou-se saber se são considerados os aspectos relacionados com as tradições e costumes e de que forma impactam nas transações comerciais. Observa-se uma diferença quanto à percepção dos produtores, pois, a grande maioria dos produtores cooperados afirma que há impacto das tradições e costumes e que estes impactos agem de forma positiva sobre as transações, e apenas um pequeno grupo afirma não haver impactos.

Já quanto aos produtores independentes, apesar da maior parte afirmar que as tradições e costumes impactam de forma positiva, há também um número significativo de produtores que afirmam não haver impacto algum no resultado final, nota-se que nenhum produtor afirmou haver impacto negativo nas transações comerciais, conforme Figura 4.

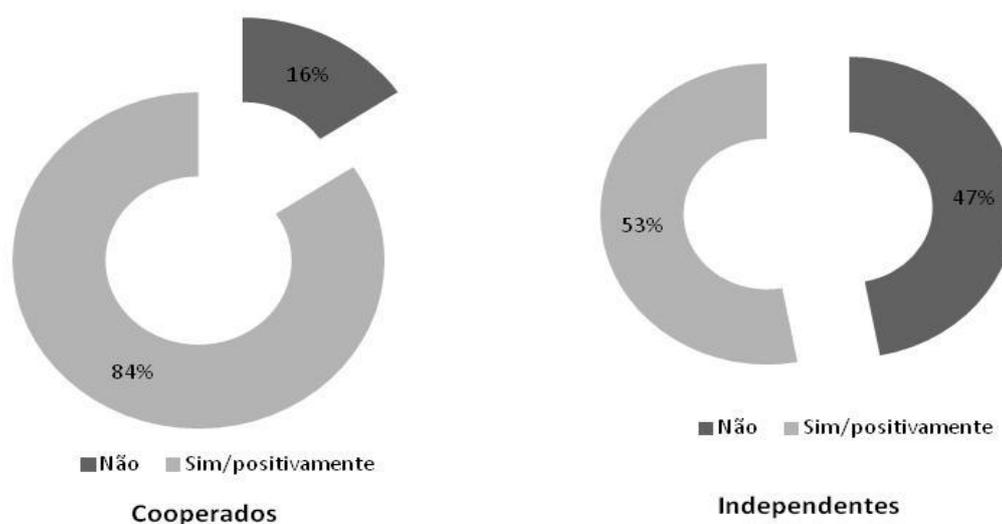


Figura 4 - Impactos das tradições e costumes nas transações comerciais.

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Observou-se ainda que para os produtores que estão há mais tempo atuando no mercado leiteiro, existe uma maior influência quanto as tradições e costumes nas transações comerciais, fato que não foi observado nas respostas dos produtores mais jovens.

Nota-se que para os produtores cooperados, o ambiente institucional se apresenta mais consolidado, o que fica evidente dada à importância das tradições e costumes nas relações comerciais, impactando positivamente para quase totalidade dos produtores. Ou seja, um relacionamento mais próximo de produtores com a cooperativa e com o APL fortalece a tradição e os costumes. Diferente de quem está atuando em um sistema de livre mercado, onde as tradições e os costumes tomam paridade com a busca pela maximização dos lucros, tornando o ambiente institucional mais propenso às regras formais.

Em contrapartida, quanto a programas de fomento à bovinocultura de leite, na visão de 63% dos produtores cooperados e 56% dos independentes, não ocorrem programas específicos, promovido por diferentes âmbitos de governo, para o segmento. Para estes produtores, existem programas mais gerais, como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) para financiamento, aquisição de equipamentos e maquinário, e programas oriundos de empresas que subsidiam a produção de leite.

Dentro disso, quando questionados sobre a importância de diferentes políticas governamentais descritas na Tabela 7, os produtores classificaram estes itens por ordem de importância de 1 a 5 (1 – sem importância, 2 – pouco importante, 3 – indiferente, 4 – importante e 5 – muito importante).

Tabela 7 – Políticas que podem contribuir para o aumento da eficiência competitiva do setor leiteiro de Sant’Ana do Livramento

Políticas Governamentais	Cooperado	Independente	Valor <i>p</i>-fisher
Programas de capacitação e treinamento	4,28	4,47	0,115
Melhorias educação básica	4,28	4,47	0,115
Linhas de crédito	4,25	4,91	0,000
Estabilidade macroeconômica	4,16	4,35	0,068
Cooperação e associativismo	4,25	4,18	0,565
Entidades de classes mais atuantes	3,88	4,56	0,000
Incentivar jovens na produção	4,28	4,68	0,001
Geração de novas tecnologias	4,25	4,41	0,264
Investimento processamento e industrialização	4,25	4,91	0,000

P<0,05 indica diferença significativa da importância das políticas entre as estruturas (Cooperados x Independentes).

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Na visão dos produtores independentes, o acesso as linhas de crédito, investimentos em processamento e industrialização do leite, incentivar os jovens à produção e entidades de classe mais atuantes são considerados muito importantes, estes itens apresentam diferença significativa do grau de importância em relação a média de produtores cooperados (P<0,05).

Esta diferença ocorre possivelmente por os produtores independentes atuarem em um sistema livre de mercado, e possuem uma necessidade maior no que tange a tais políticas, diferente dos cooperados que se encontram de forma mais efetiva no cooperativismo e no contexto do APL e a partir da cooperativa desenvolvem ações conjuntas para o fortalecimento do grupo de associados como políticas de acesso às linhas de crédito, assistência técnica, programas de treinamento e capacitação. Os investimentos em processamento e industrialização, apesar dos produtores independentes destacarem maior importância, também é uma preocupação dos cooperados, uma vez que é um dos projetos da cooperativa para 2013. Os demais itens são considerados importantes para aumento da eficiência competitiva do setor leiteiro de Sant’Ana do Livramento para as duas classes de produtores pesquisados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente institucional compreende regras formais e informais, questões relacionadas a políticas macroeconômicas e setoriais, regulamentação setorial, sistema legal, ambiente político e as interações entre os agentes do arranjo produtivo local do leite. As relações de cooperação, as tradições e costumes arraigados ao longo do tempo na atividade produtiva, também são fatores com os quais o sistema vai interagir mais diretamente para alcançar suas metas e as atividades francamente ligadas à produção leiteira. Já o ambiente organizacional, abrange os setores e as organizações que auxiliam a cadeia e apresentam influência indireta sobre ela.

Nesse contexto torna-se fundamental a compreensão deste ambiente, uma visão sistêmica do agronegócio do leite, visto que apenas assim é possível identificar os atores, as variáveis e influências que possuem um sobre o outro, tais variáveis podem interferir nas ações, condutas dos agentes que compõem a cadeia, nas estratégias adotadas pelos mesmos, e isso por sua vez impactará diretamente na competitividade dos produtores.

As instituições, organizações e tecnologia fazem parte de um ambiente que determina o funcionamento do agronegócio do Leite de Sant'Ana do Livramento. Segundo os entrevistados há diferenças significativas quanto à percepção de aspectos institucionais como o sistema legal, o valor das tradições e costumes nas transações comerciais, nas negociações coletivas e troca de informações, assim como nos riscos envolvidos na comercialização, entre as estruturas de governança analisadas. Observa-se ainda que para os produtores cooperados o ambiente institucional encontra-se mais consolidado, possivelmente por estes produtores encontrarem-se de forma mais efetiva no cooperativismo e no contexto do APL, estrutura que confere uma maior preocupação com o coletivismo e redução da assimetria de informações, buscando a troca de expectativas e conhecimento sobre o mercado e o produto.

Destaca-se que são necessários programas de capacitação profissional, melhorias em educação básica, investimentos em industrialização e processamento do leite e uma quantidade maior de incentivos fiscais, que sejam criados nos diferentes âmbitos de governo, assim, para os entrevistados estes fatores poderiam dar mais competitividade ao agronegócio do leite. Pouco se fez em termos de instituições que protegessem o setor despreparado para atuar em mercado aberto. Esta escassez de instituições e políticas com relação ao mercado

preocupa os produtores. Conforme a pesquisa, não existem mecanismos de proteção no setor leiteiro.

Contudo, o APL contribuiu para reorganização das estruturas de governança praticadas pelo agronegócio do leite, antes em uma estrutura de sistema de concorrência de preços. Esta mudança foi gerada pela maior competitividade no setor, a partir de uma aproximação e diálogo das organizações na tentativa de buscar alternativas ao agronegócio municipal. Portanto, relações de cooperação entre as organizações do agronegócio são entendidas como fundamentais para uma estrutura de governança mais competitiva.

O APL tem contribuído para desenvolvimento da cadeia produtiva do leite através de ações afirmativas, no entanto, o setor leiteiro ainda possui algumas carências e limitações para crescimento futuro, como: falta de assistência técnica e manutenção das vias de acesso, baixa qualificação da mão-de-obra, fiscalização ineficaz na venda do leite “in natura”, e como fator impeditivo da agregação de valor do produto dentro do município destaca-se a falta de investimentos e instalações de processamento da matéria-prima, inviabilizando, assim, o fortalecimento do setor e a diversificação produtiva.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Paulo Furquim. **NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL**: referencial geral e aplicações para a agricultura. Disponível em:

<<http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=423>>. Acesso em: 22 set. 2011.

BATALHA, M. O. **GESTÃO AGROINDUSTRIAL**. Vol 1, 3ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BÜTTENBENDER, P. L. **Arranjos institucionais, cooperação e desenvolvimento**: redes econômicas, tecnológicas e sociais: sementes do desenvolvimento agregando valor. Ijuí: Ed. Unijuí, 2010.

CALLADO, André Cunha. **Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, Glauco Rodrigues; et al. Análise de Ambiente. In: MARTINS, Paulo do Carmo; CARNEIRO, Alziro Vasconcelos; CARVALHO, Marcelo Pereira. et al.

Competitividade da cadeia produtiva do leite no Ceará. 2ª ed. Juiz de Fora: Emprapa Gado de Leite, 2008.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. In: LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Orgs.) Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONCEIÇÃO, O. A. **Instituições, crescimento e mudança na ótica institucionalista**. Porto Alegre: FEE, 2002. (Teses FEE, n.1). Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/download/teses/teses_fee_01.pdf>. Acesso em: 17 set. 2011.

COSTA, A.B.; COSTA, B.M. **Cooperação e capital social em arranjos produtivos locais**. In: Anais do XXXIII Encontro Nacional de Economia. Natal/RN 06 a 09 de dezembro de 2005, p. 1-16.

COSTA, E.J.M. **Arranjos produtivos locais, políticas públicas e desenvolvimento regional**. Brasília: Mais Gráfica, 2010.

FARINA, E. M. M. Q.; et al. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: PENSA, 1997.

FARINA, E. M. M.Q e ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Costa Rica: IICA, 1994, 62p.

Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. **Disponível em:**
<<http://www.firjan.org.br/data/pages/4028808121335C180121369E8B620155.htm>>
Acesso em 25 de outubro de 2011.

FREITAS, M. C. **Fluxos de informações e conhecimentos para inovações no Arranjo Produtivo Local de confecções em salvador-Ba**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Instituto de Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia, 2006.

GASQUES, J. G.; et al. **DESEMPENHO E CRESCIMENTO DO AGRONEGÓCIO NO BRASIL**. Brasília: IPEA, 2004

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE Cidades**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 23 set. 2011

LEAL, A.E.M.; SOUZA, C.E.G. **Construindo o conhecimento pela pesquisa: orientação básica para elaboração de trabalhos científicos**. Santa Maria: Editora Sociedade Vicente Pallotti, 2006.

MACHADO, Gláucia Rosalina; et al. **O AMBIENTE INSTITUCIONAL FORMAL E SEU IMPACTO NA COMPETITIVIDADE DO SAG DA CARNE BOVINA: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA DE RASTREABILIDADE DA CARNE BOVINA BRASILEIRA**. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/72.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

NEVES, Marcos Favas; ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Evaristo Marzabal. **Agronegócio no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.

NEVES, Marcos Fava; et al. **Cenários e Perspectivas para o Agribusiness Brasileiro**. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Rio Grande do Norte, 1997. Anais.

NOGUEIRA, A.C.L. **Custos de transação e arranjos institucionais alternativos: uma análise da avicultura de corte no estado de São Paulo**. 2003. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

NORTH, Douglass; **CUSTOS DE TRANSAÇÃO, INSTITUIÇÕES E DESEMPENHO ECONÔMICO**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 2006.

PORTER, M. E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PRETTO, José Miguel. Políticas públicas e competitividade. In: MARTINS, Paulo do Carmo; CARNEIRO, Alziro Vasconcelos; CARVALHO, Marcelo Pereira. et al. **Competitividade da cadeia produtiva do leite no Ceará**. 2ª ed. Juiz de Fora: Emprapa Gado de Leite, 2008.

SCHIAVETTO, F.; ALVES A. C. A. **Identificação dos arranjos produtivos locais: uma análise sobre sua constituição no contexto regional e nacional**. Revista Eletrônica de Administração – FACEF – Vol. 13 – Edição 14 – Janeiro-Junho 2009.

SILVEIRA M. S. **Arranjo produtivo local: o estudo de caso da cerâmica vermelha de russas**. Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuaria, Contábeis e Secretariado Executivo, Fortaleza, 2007.

SOUZA, M. P.; AMIN, M. M.; GOMES, S. T. **Agronegócio Leite: Características da Cadeia Produtiva do Estado de Rondônia**. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v.1, n.1, mai./ago. 2009.

VECCHIA, R.V.R.D. Arranjos produtivos locais como estratégia de desenvolvimento regional e local. **Revista Capital Científico do Setor de Ciências Sociais Aplicadas**. Vol. 4 nº1 Jan/ Dez, 2006

ZERBIELLI, J. **Mudança no Ambiente Institucional do Agronegócio de Pêssegos na Região de Pelotas a partir da Formação do Mercosul**. 2005. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

ZOCCAL, Rosangela et al. Aspectos organizacionais. In: MARTINS, Paulo do Carmo; CARNEIRO, Alziro Vasconcelos; CARVALHO, Marcelo Pereira. et al. **Competitividade da cadeia produtiva do leite no Ceará**. 2ª ed. Juiz de Fora: Emprapa Gado de Leite, 2008.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; FAVA, Marcos Fava (org). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, Décio; FAVA, Marcos Fava (org). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial : um Olhar Além dos Mercados. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 43, 2005, Ribeirão Preto. **Anais da SOBER**. Ribeirão Preto: FEARPUSP, 2005.

APÊNDICE A - Instrumento de Pesquisa Aplicado aos Produtores Rurais de Leite

Prezado respondente,

O presente questionário faz parte da pesquisa desenvolvida para o Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa, tem a finalidade de levantar subsídios para estudar o ambiente institucional do agronegócio do leite. As questões a seguir visam caracterizar o ambiente institucional, portanto, não há resposta certa ou errada. Procure ser o mais preciso possível em suas respostas, contudo, não deixe de responder uma questão por não se lembrar do número exato que está sendo solicitado. Ao final, não é necessário que você se identifique, a menos que queira. Dessa forma, fique à vontade, e responda com a maior sinceridade. Sua ajuda é muito importante para a pesquisa.

Muito obrigada por sua consideração e interesse!

I) Identificação

1. Faz parte de Cooperativa? Sim () Não ()

2. Qual o tempo de atuação no mercado de leite?
() Menos de 1 ano () De 1 a 5 anos () De 5 a 10 anos () Mais de 10 anos

3. Principais produtos que utilizam o leite como matéria-prima para comercialização e sua participação percentual sobre o faturamento bruto.

Produto	% faturamento

II) Característica da matéria-prima (leite *in natura*).

1. Na comercialização do leite, quais são os riscos envolvidos?
 Entregas fora do prazo Falta de produto Preços baixos Ausência de prazos
 Falta de garantia de pagamento Falta de bônus por qualidade Prazos de recebimento do
valor Quantidade demandada Não recebimento do valor Outra
Qual?.....
.....

2. Existem mecanismos de proteção na venda de leite?
 Não Sim
Se sim, quais?
.....

3. Para o produtor, quais os riscos envolvidos na produção da própria matéria-prima:
 Clima Pragas e doenças Preços dos insumos Mão de obra pouco qualificada
Outros.....

4. Utiliza de mecanismos de proteção da produção? Sim Não
Se sim, quais?.....

5. Existe algum tipo de contrato estabelecido entre as empresas e os produtores de leite?
 Sim Formal Informal
 Não, Por quê?

6. Qual é o fator determinante na escolha (motivos) dos contratos de compra/venda do
leite?
 Obtenção de garantias/segurança Confiança Idoneidade Tempo de
relacionamento Obtenção de regularidade Escala de produção Outro
.....

III) Características dos Contratos

1. Marque os principais canais de comercialização adotados?

Formas de comercialização	
Venda direta a Varejistas	
Venda para Cooperativa	
Indústria	
Distribuidoras	
Direto ao consumidor	
Outra. Qual?	

IV) Sub - Ambiente Organizacional

1. A empresa/produtor participa de algum grupo ou associação no sentido de consistir um grupo de pressão política frente ao setor público na tentativa de forçar ações de incentivo ao setor?

Não Sim

Se sim, qual? Fracamente organizada Fortemente organizada

2. Qual o grau de sucesso das ações desta entidade?

Significativo/importante Pouco significativo Nulo

3. Quais são as formas de interação que a empresa/produtor mantém com associações de classe, sindicatos e outros tipos de organizações de representação coletiva na região:

Para importância: 1 – sem importância 2 – pouco importante 3 – indiferente 4 – importante 5 – muito importante.

Forma de Interação	Importância				
	1	2	3	4	5
Realização de eventos/feiras					
Cursos e seminários					
Negociações coletivas					
Apoio na aquisição de insumos					
Contatos e troca de informações					
Outra:					

4. Nos últimos anos, como evoluíram as relações de cooperação da empresa/produtor com os demais agentes do arranjo produtivo?

1- forte diminuição 2 - diminuição 3 - estável 4 – aumento 5 – forte aumento

Empresas e Instituições	1	2	3	4	5
Empresas/Cooperativas					
Fornecedores de insumos					
Agricultores/Produtores					
Universidades					
Sindicatos e Associações					
Órgãos públicos					
Outros:					

5. Nos últimos anos, como evoluíram as relações de cooperação com as demais empresas com relação às seguintes atividades:

1- forte diminuição 2 - diminuição 3 - estável 4 - aumento; 5 - forte aumento

Empresas e Instituições	1	2	3	4	5
Troca de informações					
Instituições de produção de tecnologia					
Assistência técnica no processo produtivo					
Ações conjuntas para a capacitação					
Outros:					

V) Sub - Ambiente Institucional

1. Em relação às atividades de sua propriedade, como poderia ser analisado o sistema legal (leis) e a administração da justiça (poder judiciário)?

2. Conhece a I N 51, a I N 62? Se sim quanto cumpre das Normativas?

() Nada () Pouco () Maior parte () Total

3. Nas relações que a empresa estabelece com seus clientes e fornecedores, são considerados aspectos relacionados às tradições e costumes?

Produtor: () Não () Sim, impactando () positivamente sobre os resultados () negativamente sobre os resultados

4. A empresa participa, ou participou de algum tipo de programa específico de fomento para bovinocultura de leite, promovido por diferentes âmbitos de governo? () Sim () Não

Se sim, qual?.....

5. Que fatores citados abaixo poderiam contribuir para o aumento da eficiência competitiva da produção leiteira de Sant'Ana do Livramento?

Para importância: 1 – sem importância 2 – pouco importante 3 – indiferente 4 – importante 5 – muito importante.

Fatores	Importância				
	1	2	3	4	5
Programas de capacitação profissional e treinamento técnico					
Melhorias na educação básica					
Linhas de crédito					
Maior estabilidade macroeconômica					
Estimular cooperação e associativismo					
Entidades de classe ser mais atuantes					
Incentivar jovens e a tradição na produção					
Geração de novas tecnologias					
Investimento no processamento e industrialização					
Outra:					