

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E AGRONEGÓCIOS**

ROSANE MARIA HASELSTRON DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL E
ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO RURAL DAS
PROPRIEDADES PRODUTORAS DE LEITE NA REGIÃO
EXTREMO-OESTE CATARINENSE**

TOLEDO

2011

ROSANE MARIA HASELSTRON DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL E
ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO RURAL DAS
PROPRIEDADES PRODUTORAS DE LEITE NA REGIÃO
EXTREMO-OESTE CATARINENSE**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócios, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - *Campus* de Toledo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Weimar Freire da Rocha Júnior.

TOLEDO

2011

Catálogo na Publicação elaborada pela Biblioteca Universitária
UNIOESTE/Campus de Toledo.
Bibliotecária: Marilene de Fátima Donadel - CRB – 9/924

S729i	<p>Souza, Rosane Maria Haselstron de Souza A influência do ambiente institucional e organizacional no desenvolvimento rural das propriedades produtoras de leite na região extremo-oeste catarinense / Rosane Maria Haselstron de Souza. -- Toledo, PR : [s. n.], 2011. 123 f.</p> <p>Orientador: Dr. Weimar Freire da Rocha Júnior Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Campus de Toledo. Centro de Ciências Sociais Aplicadas</p> <p>1. Desenvolvimento rural – Santa Catarina, Oeste 2. Economia institucional 3. Leite – Produção – Santa Catarina, Oeste 4. Ambiente organizacional I. Rocha Júnior, Weimar Freire da, Or. II. T.</p> <p>CDD 20. ed. 338.1771098162</p>
-------	--

ROSANE MARIA HASELSTRON DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL E
ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO RURAL DAS
PROPRIEDADES PRODUTORAS DE LEITE NA REGIÃO
EXTREMO-OESTE CATARINENSE**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócios, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - *Campus* de Toledo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. PhD. Celso Leonardo Weydmann
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. PhD. Miriam Beatriz Schneider Braun
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Prof. Dr. Weimar Freire da Rocha Júnior
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Toledo, 25 de agosto de 2011.

*Às pessoas importantes de minha vida.
Pessoas que fazem a diferença,
sem as quais de nada vale o
esforço de tentar ser
alguém cada dia melhor!*

AGRADECIMENTOS

Graças a Deus, mais uma etapa concluída em minha vida!

Concluo com a consciência de que o mérito não é só meu.

Afinal tudo seria muito mais difícil se não fosse:

A fé sempre renovada pela iluminação divina;

O amor, o apoio e o companheirismo das pessoas especiais da minha família;

A boa vontade e atenção dos profissionais ligados à cadeia produtiva do leite, que contribuíram para o desenvolvimento e aplicação dos questionários.

Aos produtores rurais, pela paciência e atenção dispensada à campo durante as entrevistas.

A orientação tranquila e exigente do professor Dr. Weimar, apoiando e cobrando resultados.

A Universidade Estadual do Oeste do Paraná que me acolheu como aluna e pesquisadora, servindo de suporte a minha carreira.

*“ A felicidade aparece para aqueles que choram.
Para aqueles que se machucam. Para aqueles que buscam e tentam sempre.
E para aqueles que reconhecem a importância das pessoas que passam por suas
vidas ”.*

Clarice Lispector

SOUZA, Rosane Maria Haselstron de. A influência do Ambiente Institucional e Organizacional no Desenvolvimento Rural das propriedades produtoras de leite na Região Extremo-Oeste catarinense. Dissertação. 123 f. (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócios – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná - *Campus* de Toledo. 2011.

RESUMO

Este trabalho aborda a influência do ambiente institucional e organizacional nas propriedades rurais cooperativistas produtora de leite da Região Extremo-Oeste catarinense. Para tanto, esta dissertação inicia com uma revisão da literatura, apresentando uma abordagem sobre a Nova Economia Institucional (NEI), destacando a importância do ambiente institucional e organizacional, a empresa cooperativa e seu novo posicionamento. Complementam-se com abordagem sobre o tema competitividade, instituições, organizações e tecnologia. Passando pelo enfoque do Desenvolvimento Rural e a Cadeia Produtiva do Leite. Posteriormente destaca-se com base nesta perspectiva teórica, que o desenvolvimento não depende apenas da existência de recursos. Normas sociais, leis costumes e crenças comuns de uma sociedade interferem nas decisões dos agentes econômicos e na forma como eles utilizam seus ativos. Tais decisões determinam os rumos que a sociedade segue em termos de desenvolvimento econômico e social. A identificação das propriedades foi feita a partir de listas de sócio-cooperado ativo na atividade leiteira, fornecida pela Cooperativa A e Cooperativa B. Foram entrevistadas 175 propriedades em nove municípios. Esta dissertação apresenta um entendimento mais amplo das relações entre as unidades produtivas e o ambiente institucional e organizacional, as quais estão presentes no processo de desenvolvimento do meio rural. Assim, as principais influências identificadas com relação ao ambiente institucional foi acesso direto a crédito e indireto a cursos de formação e informação. Esse último ocorre em parceria com o ambiente organizacional, através da mobilização das cooperativas e dos agentes integrados a entidades de apoio e serviço.

Palavras-chave: Ambiente institucional. Ambiente organizacional. Desenvolvimento rural.

SOUZA, Rosane Maria Haselstron de. The influence of Organizational and Institutional environment in the Development of Rural properties of milk producers in the Region Far-West catarinense. Dissertação. 123 f. (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócios – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná - *Campus* de Toledo. 2011.

ABSTRACT

This paper investigates the influence of institutional and organizational environment in cooperative farms producing milk Far West Region of Santa Catarina. To this end, this paper begins with a review of the literature, with an approach on the New Institutional Economics (NIE), highlighting the importance of institutional and organizational environment, the cooperative company and its new positioning. Approach is complemented with competitiveness on the subject, institutions, organizations and technology. Passing the focus of the Rural Development and the milk production chain. Later highlights are based on this theoretical perspective, that the development does not only depend on available resources. Social norms, laws, customs and beliefs of a society interfere in the decisions of economic agents and how they use their assets. These decisions determine the direction that society follows in terms of economic and social development. The identification of the properties was made from lists of socio-cooperative active in dairy farming, provided by the Cooperative A and Cooperative B. 175 properties were surveyed in nine counties. This dissertation presents a broader understanding of the relationships between production units and the institutional and organizational environment, which is present in the process of development of rural areas. Thus, the main influences identified in relation to the institutional environment has direct access to credit and indirect training courses and information. The latter occurs in partnership with the organizational environment, by mobilizing cooperatives and agents integrated support and service entities.

Key-words: Institutional environment. Organizational environment. Rural development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Determinantes do desempenho das firmas e dos mercados	39
Figura 2 – Mapa de localização dos municípios pesquisados.....	65
Figura 3 – Influência do ambiente institucional e organizacional nas propriedades rurais.....	76
Figura 4 – Reação em cadeia gerada nas propriedades rurais a partir dos cursos de formação e informação.....	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores rurais: um conjunto básico.....	69
Tabela 2 – Eficiência, eficácia, efetividade e impacto nas famílias e nas propriedades dos cursos de formação e informação profissional.....	78
Tabela 3 – Influência do ambiente institucional nas famílias e nas propriedades rurais cooperativistas.....	80
Tabela 4 – Influência do ambiente organizacional nas famílias e nas propriedades rurais cooperativistas.....	81
Tabela 5 – Tipos de cursos, área de aplicação e dificuldades encontradas para aplicá-los a campo.....	82
Tabela 6 – Eficácia, eficiência e efetividade dos cursos nas propriedades rurais cooperativistas.....	85
Tabela 7 – Benefícios que as famílias cooperativistas obtiveram após participar de curso de formação e informação.....	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA E IMPORTÂNCIA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
2 REVISÃO DE LITERATURA E REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI).....	18
2.1.1 Dimensões básicas das transações	20
2.1.2 Contratos	21
2.1.3 Ambiente institucional	23
2.1.4 Ambiente organizacional	27
2.1.4.1 O papel das organizações.....	30
2.1.4.2 A empresa cooperativa.....	32
2.1.4.3 O novo posicionamento do cooperativismo.....	33
3 COMPETITIVIDADE, ESTRATÉGIA E COORDENAÇÃO	36
3.1 COMPETITIVIDADE: CONCEITOS E DISCUSSÕES.....	36
3.2 COMPETITIVIDADE E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA.....	41
3.3 COMPETITIVIDADE E POLÍTICAS PÚBLICAS.....	42
3.4 COMPETITIVIDADE E A TECNOLOGIA DE PRODUÇÃO E GESTÃO.....	43
4 DESENVOLVIMENTO RURAL E A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE	47
4.1 DESENVOLVIMENTO RURAL: CONCEITOS E DISCUSSÕES.....	47
4.2 DESENVOLVIMENTO RURAL E A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE.....	49
4.2.1 Cadeia produtiva do leite no mundo	52
4.2.2 Cadeia produtiva do leite no Brasil	56
4.2.3 Cadeia produtiva do leite em Santa Catarina	58
5 METODOLOGIA	62
5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	63
5.2 DIAGNÓSTICOS VOLTADOS PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL.....	66
5.3 INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO RURAL.....	67
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	70

6.1 A INFLUENCIA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL NAS PROPRIEDADES RURAIS COOPERATIVISTAS.....	73
6.2 TRANSFORMAÇÕES ESTRUTURAIS OCORRIDAS NAS PROPRIEDADES RURAIS CATARINENSES.....	87
CONCLUSÕES.....	91
REFERÊNCIAS.....	94
REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES.....	105
APÊNDICE - QUESTIONÁRIO.....	111

1 INTRODUÇÃO

Desde o início da década de 1990, mudanças consideráveis têm sido observadas em muitos setores da economia brasileira envolvendo várias cadeias produtivas. Essas mudanças estiveram relacionadas dentre outros aspectos, a políticas públicas governamentais e a mudanças estruturais na economia brasileira, tais como abertura comercial e estabilização econômica.

Essas mudanças também repercutiram no sistema agroindustrial brasileiro, que tem passado por reestruturações em vários segmentos com destaque para as modificações que envolvem os ambientes institucional, organizacional, tecnológico, competitivo e estratégico. Essa reestruturação é reflexo tanto de políticas – abertura comercial, alianças estratégicas entre países – quanto de alterações no mercado – padrões de qualidade internacionais, maior concorrência de produtos importados, aumento das exportações; entre outros.

Na produção rural, tais mudanças repercutiram no aumento das exigências em função de maior escala de produção, de adoção de maiores níveis tecnológicos, de maior regularidade de oferta e de padrões de qualidade que atendessem as especificações mostrando alguns resultados como: expansão sistêmica da concorrência, seleção mais rigorosa dos participantes do mercado, negociações mais rígidas por parte do varejista e mudanças significativas nas relações entre os agentes gerando como conseqüências a exclusão de parcela significativa de produtores rurais da atividade.

O setor leiteiro também passou por profundas alterações a partir do início da década de 90, com impacto inicial da liberação do preço do leite em 1991, que era tabelado desde meados de 1950. Isto fez com que as forças de mercado determinassem o comportamento dos preços dos produtos da cadeia láctea. Após o Plano Real de 1994, rompeu-se um ciclo inflacionário na economia, permitindo um crescimento sustentável no consumo de produtos lácteos, promovendo drásticas mudanças em todos os segmentos da cadeia produtiva do leite.

As mudanças impostas à pecuária leiteira do Brasil fizeram com que se desenhasse um novo perfil para o setor. As concorrências desleais e predatórias dos países da União Européia e dos Estados Unidos interferiram bruscamente na competitividade do setor leiteiro no Brasil. Com isto, muitos produtores da cadeia,

por sua característica predominantemente familiar e de subsistência, não puderam acompanhar as mudanças mercadológicas, devido em parte a falta de capital para o investimento na propriedade.

Verifica-se então, a exclusão de uma parte significativa do contingente de produtores, visto que o setor entrou na era da competitividade em uma economia globalizada, em que existem importantes desafios na coordenação da cadeia do leite, no fortalecimento de programas institucionais, no aumento de consumo de lácteos, na organização dos produtores, na melhoria da qualidade do leite e no crescimento das exportações.

O Brasil apresenta baixos custos de produção, tem maior capacidade de expandir em área, qualidade das forragens, melhoramento genético e em manejo competindo em condições de igualdade com outros grandes produtores e exportadores de leite. Por outro lado, isso ainda não se reverte em competitividade (GOMIDE *et al.*, 2006), pois problemas internos relacionados à organização da cadeia produtiva interferem no crescimento das exportações de lácteos (GOMES, 2001).

Para que o Brasil possa se firmar como exportador de lácteos, algumas condições são fundamentais: ação integrada do governo brasileiro e do setor privado para vencer barreiras tarifárias e não-tarifárias impostas, maior coordenação e organização da cadeia produtiva do leite, melhor qualidade nos produtos lácteos e a adoção de técnicas modernas de gestão (GOMES, 2001; ICEPA, 2005). É necessário que a iniciativa privada e o governo unam esforços para impulsionar as vendas externas do leite e seus derivados, com o intuito de promover o aumento da competitividade da cadeia produtiva do leite no mercado internacional (NOGUEIRA, 2003).

Existem algumas medidas relevantes para dar maior transparência e equidade no agronegócio do leite, entre elas: *marketing* para estimular consumo e fortalecer o setor (SILVA; BATALHA, 2007), fortalecimento do associativismo e combate às fraudes.

Aproximadamente 74% da produção nacional de leite se concentram nos Estados de Minas Gerais com 28%; Rio Grande do Sul com 12%; Paraná e Goiás com 10% cada um; Santa Catarina com 8% e São Paulo com 6%. Só a cadeia produtiva na Região Sul do País, é responsável por 30% da produção nacional de

leite, a qual tem aproximadamente 310 mil produtores, mas emprega direta e indiretamente 1,2 milhões de pessoas.

Nas últimas décadas, o Estado de Santa Catarina vem apresentando um extenso processo de crescimento na atividade leiteira. Atualmente Santa Catarina ocupa a sexta posição na produção e industrialização de leite no País (IBGE, 2009; ICEPA, 2009). Este crescimento está acima da média nacional na industrialização de leite, fruto da modernização tecnológica impulsionada pelas indústrias do setor no Estado e por pesquisas no setor.

Em relação ao mercado, ocorre a fusão/incorporação de pequenas agroindústrias e laticínios por empresas que dominam esse setor e a instalação de novas plantas agroindustriais. Também foi possível observar nos últimos anos um aumento considerável no dinamismo comercial das indústrias catarinenses, devido a ocorrência de grande número de parcerias entre as empresas do ramo e criação de cooperativas no Estado (IBGE, 2005; MARCONDES, 2005; ICEPA, 2006).

Santa Catarina saiu da condição de atraso na cadeia produtiva do leite, superando Estados brasileiros de tradição leiteira, adicionando divisas ao Produto Interno bruto (PIB) estadual. Mas, o cenário conduz cada vez mais a transformação do leite em *commodity* com as consequências conhecidas (redução do valor recebido pelos agricultores, formação de grandes conglomerados, verticalização, entre outros processos que dificultam a permanência de pequenos produtores neste sistema).

Todos estes fatores acabam por convergir para questões que geram custos de transação entre todos os segmentos do sistema leiteiro e em certa medida as instituições vão influenciar o desempenho econômico destes agentes.

Nesse sentido, A Nova Economia Institucional – NEI, cuja matriz teórica embasa esse estudo, tem como proposta analisar as questões atinentes ao desenvolvimento rural sob a influência do ambiente organizacional num contexto institucional. Essa abordagem foi usada para permitir um entendimento mais amplo das relações entre o desenvolvimento rural, unidades produtoras e ambiente organizacional e institucional do meio rural no sistema leite. A complexidade das organizações envolvidas no processo de desenvolvimento rural é que faz com que dependa de múltiplos atores, envolvidos em relações locais e entre as localidades e a economia global.

1.1 PROBLEMA E IMPORTÂNCIA

O conceito de desenvolvimento é complexo e dá margem a diferentes tipos de interpretações. A complexidade está justamente no seu caráter multidisciplinar, classificando-o em social, tecnológico e principalmente econômico, como forma de delimitar os campos de estudo e facilitar o seu entendimento e o domínio sobre as variáveis que o condicionam.

A Teoria Neoclássica considera crescimento e desenvolvimento como processos sem distinção. Já os marxistas argumentam que o desenvolvimento ocorre com conflito entre as classes sociais. Para a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe - CEPAL, o crescimento econômico representa variação quantitativa do produto, enquanto o desenvolvimento envolve mudanças qualitativas. Portanto, o desenvolvimento se caracteriza por alterações na economia, tornando-a moderna e eficiente, juntamente com melhorias no nível de vida da população.

As instituições exercem efeito decisivo sobre o processo de desenvolvimento, induzindo inovações tecnológicas, mudanças nas organizações e gestão nos processos produtivos. Dessa forma, o processo de desenvolvimento econômico passa a ser resultado da evolução institucional que modifica a eficiência dos mercados e altera os custos de transação.

O enfoque da Nova Economia Institucional considera que o desenvolvimento econômico do setor rural depende de um formato institucional que persistentemente reforce os incentivos para que os agentes econômicos e as organizações estejam engajados em atividades educativas, produtivas e geradoras de renda.

Nesse contexto, a organização cooperativista através do seu quinto princípio doutrinário; educação, formação e informação, impulsionam a relação entre a organização cooperativa e seus sócios através de cursos e treinamentos em áreas afins.

Os empreendimentos rurais assumem papel socioeconômico importante no cenário regional, de forma a contribuir para a sustentabilidade econômica das unidades produtoras, bem como para a melhoria da qualidade de vida no campo. De maneira geral, o objetivo dos empreendimentos rurais é crescer de forma sustentável, melhorando sua viabilidade e preparando sua transição para a próxima

geração. Mas, a deficiência na administração de estabelecimentos rurais é um dos fatores que afetam significativamente o desempenho desses empreendimentos.

Esse desempenho é influenciado por variáveis, sejam decorrentes das políticas públicas e de planos econômicos, sejam decorrentes de especificidades locais e regionais. O fato é que muitas dessas variáveis fogem ao controle da unidade de produção, mas outras, como a gestão da produção, estão mais diretamente vinculadas ao seu controle, pois o empreendimento deve ser gerenciado em busca da viabilidade no curto prazo e da riqueza no longo prazo.

E esse fator está diretamente relacionado a formação e informação dos produtores rurais.

A cadeia produtiva do leite apresenta grande importância na economia rural brasileira, destacando-se por um crescimento acelerado. A mesma apresenta relevância, tanto na geração de empregos em todos os segmentos, bem como por ser fonte de renda para elevado número de propriedades rurais. Neste cenário, a atividade merece destaque em Santa Catarina, sexto maior produtor de leite do País, tanto devido ao intenso crescimento da atividade no Estado, bem como pela característica de produção baseada na agricultura familiar e, conseqüentemente, com grande impacto social.

O perfil das propriedades leiteiras de Santa Catarina baseia-se no modelo de agricultura familiar, que, segundo Silva e Batalha (2007), é aquela em que a própria família executa todas as tarefas, desde a produção, comercialização até a gestão técnica e econômica da propriedade.

Santa Catarina, segundo a Produção Pecuária Municipal – PPM, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2009), produziu 2,13 bilhões de litros de leite em 2008, um incremento de 14% sobre a produção do ano anterior. A mesorregião Oeste Catarinense é a grande bacia leiteira do Estado e responsável por 72,4% da produção, seguida pelas mesorregiões do Vale do Itajaí (9,6%), Sul Catarinense (8,2%), Serrana (3,9%), Norte Catarinense (3,6%) e Grande Florianópolis (2,3%). Santa Catarina produz 0,35% da produção mundial de leite.

O ritmo de crescimento para produção catarinense é bem mais intenso que nos demais Estados brasileiros. No período 2003-2008, o aumento médio anual da produção brasileira de leite foi de 4,4%, enquanto que a evolução da produção catarinense foi de 9,8%, a mais alta do País. Isso é mais que o dobro do crescimento médio da produção nacional.

A base produtiva do leite é formada por 60 mil produtores rurais e está presente em 80% dos estabelecimentos com até 50 hectares. No período 1995-2006 Santa Catarina aumentou em 15% o número de vacas ordenhadas e em 8% as propriedades que vendem leite. Da produção de leite em Santa Catarina, 12% se dá em propriedades com área até 10 hectares (ha); 33% em estabelecimentos com área de 10 a 20 ha; 40% em estabelecimentos com área de 20 a 50 ha e 14% em propriedades maior de 50 ha. No período 2000-2009 o volume de leite entregue às indústrias catarinenses aumentou cerca de 190%.

Esse cenário demonstra a importância e ao mesmo tempo a forte tendência à problemas advindos da concentração da atividade leiteira nas unidades de produção familiar de Santa Catarina. Algumas situações já são visíveis como o excesso de animais por unidade familiar devido ao limitado espaço para a expansão da bovinocultura de leite nas pequenas propriedades, a degradação dos recursos naturais (água e solo) devido a problemas de manejo (compactação, erosão, produção de silagem na mesma área, produção de dejetos, etc.).

Nesse contexto, o estudo pretende apontar através de indicadores, as influências existente entre os ambientes organizacional e institucional e o desenvolvimento econômico, social e ambiental das propriedades produtoras de leite associadas à cooperativas singulares nos municípios pertencentes à Região Extremo Oeste catarinense.

A determinação do tema teve como pauta questionamentos referente a real dificuldade na atividade apontada pelo agente da cadeia – produtor rural: preço pago ao produtor, normativas, evolução tecnológica, manejo, alimentação, melhoramento genético, qualidade intrínseca do produto, fraudes a campo e na indústria, cartéis, instabilidade dos preços, importações.

Baseado nesses apontamentos pretende-se caracterizar as relações da cadeia produtiva do leite e seus ambientes, apontando seu desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Este trabalho de pesquisa está estruturado em cinco seções, a saber:

Na primeira parte são apresentados os problemas, a importância e a justificativa, a estrutura do trabalho e o objetivo geral e específicos. Após, na segunda seção, será realizada uma revisão da literatura, apresentando uma abordagem sobre a Nova Economia Institucional (NEI), destacando a importância do ambiente institucional e organizacional, a empresa cooperativa e o novo

posicionamento.

Na seção três o enfoque é a Competitividade, as instituições, as organizações e a tecnologia. A seção quatro compreende o Desenvolvimento Rural e a Cadeia Produtiva do Leite. A seguir, na seção cinco, é descrita a metodologia, fornecendo esclarecimento em relação aos pontos de investigação e apresenta a caracterização do ambiente alvo deste estudo. Na seção seis, apresentam-se os resultados e discussões da pesquisa. Na última seção, apresenta-se a conclusão, baseada nas análises efetuadas nas seções anteriores. São apresentadas recomendações e sugestões para estudos futuros, bem como as considerações finais.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Como objetivo geral pretende-se identificar a influência do ambiente organizacional e institucional no desenvolvimento rural das propriedades produtoras de leite da Região Extremo-Oeste catarinense, especificamente em dez municípios pertencentes à microrregião da AMERIOS – Associação dos Municípios da Região de Entre-Rios, associadas às cooperativas singulares.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivo específico, pretende-se:

Caracterizar as transformações estruturais ocorridas nas propriedades rurais.

Levantar os indicadores utilizados como parâmetros para medir o desenvolvimento econômico, social e ambiental nas propriedades.

Apontar o(s) agente(s) causador(es) das melhorias a campo.

2 REVISÃO DE LITERATURA E REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico utilizado nesta dissertação consiste em cinco subitens; tendo como base a revisão teórica pautada na Nova Economia Institucional (NEI).

Os dois subitens iniciais abrangem considerações sobre as dimensões e contratos na abordagem da Nova Economia Institucional.

O terceiro subitem refere-se ao ambiente institucional e sua relação com o desenvolvimento rural.

O último subitem refere-se ao ambiente organizacional que serve de subsídio para a análise das organizações, com destaque para o papel das organizações e a empresa cooperativa.

2.1 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI)

A economia brasileira coloca desafios consideráveis tanto para os agentes econômicos como para a comunidade acadêmica que se dedica a analisar e a compreender a realidade, devido às mudanças institucionais. Pelo estudo das instituições e organizações é possível compreender como estes dois elementos interagem e podem influenciar o desempenho das atividades econômicas.

A Nova Economia Institucional se desenvolveu a partir do trabalho de Coase "*The nature of the firm*", que definiu a firma como sendo um local de contratos, muito mais que uma mera função de produção. Enquanto a teoria ortodoxa explicava o mercado à partir do mecanismo de preços, "A firma, para Coase, deixa de ser tratada como uma função de produção, em que os insumos transformam-se em produtos e passa a ser tratada como uma organização de coordenação dos agentes econômicos". Logo, tanto a firma como o mercado concorriam entre si na função de coordenar a atividade econômica que implicava um custo proveniente da coleta de informações, da elaboração, da negociação e do estabelecimento de um contrato que representasse as transações.

A Nova Economia Institucional considera que as instituições têm efeito sobre o desenvolvimento econômico, sendo incluídas tanto as relações e estruturas institucionais mais formalizadas como as relações e estruturas informais.

As pesquisas que têm as instituições como elementos-chave da atividade econômica buscam seus argumentos na Nova Economia Institucional, que ampliou o campo da análise da ciência econômica ao considerar a estrutura organizacional, a estrutura de governança, o ambiente institucional e a assimetria de informações, entre outros temas.

Como Coase não definiu critérios que permitissem a mensuração destes custos, inicialmente inviabilizou a validação ou refutação de seu argumento. Na tentativa de superação deste entrave, o autor concluiu que os mecanismos mais eficientes de coordenação seriam aqueles efetivamente adotados pelos agentes econômicos (VALLE; BONACELLI; SALLES FILHO, 2002). Pelas dificuldades de se perceber o que o artigo seminal de Coase tinha a apresentar, esse trabalho permaneceu esquecido até os anos 70, quando o tema voltaria aos debates acadêmicos, propiciando à criação do que hoje se denomina: A Nova Economia Institucional.

A NEI se desenvolveu a partir de duas vertentes. A primeira enfatizou o estudo do Ambiente Institucional e a segunda vertente trata das estruturas de governança, em particular na contribuição à teoria dos custos de transação.

A linha de pesquisa do ambiente institucional evidencia a preocupação da NEI com o estudo da relação entre instituições e eficiência tendo como explícito objeto de análise o efeito de diferentes instituições sobre o desempenho econômico (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). North (1994) defende que para o funcionamento da atividade econômica não apenas as organizações são importantes, mas também as instituições, as quais exercem papéis ativos quanto à organização destas atividades, sendo que as mesmas desenvolvem suas atividades inseridas em um contexto maior do ambiente institucional e são moldadas por suas regras e restrições.

A segunda linha de pesquisa busca identificar como as diferentes estruturas de governança lidam diferentemente com os custos de transação, implicando níveis distintos de eficiência.

2.1.1 Dimensões básicas das transações

As dimensões sugeridas no modelo original de Williamson (1985), que se mantém como principal referência dentro da Economia dos Custos de Transação (ECT) são: a frequência, a incerteza e as especificidades dos ativos.

A frequência caracteriza a regularidade e ocorrência com que os agentes realizam as transações. Transações apresentam diferentes níveis de frequência. Algumas se resolvem em um único ponto no tempo, enquanto outras são recorrentes (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

A incerteza relaciona-se com a imprevisibilidade das atitudes posteriores dos agentes econômicos, que ocorrem após a transação, de forma que não dá para calcular o que acontecerá no futuro. É um componente importante na transação dependendo do que se está trabalhando.

O termo incerteza é carregado de sentidos, sendo, dentro da NEI, abordado em diferentes ângulos e com diferentes implicações (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

As especificidades dos ativos são caracterizadas como o elemento que não pode ser reutilizado ou realocado de forma alternativa em outra atividade sem que ocorram perdas consideráveis. Quanto maior sua especificidade, maior serão os riscos e problemas. São subdivididas em seis tipos distintos, a saber.

A especificidade locacional está relacionada a um ativo que é dependente do ponto geográfico onde ele é obtido ou para onde necessita ser levado ou realizado. Dessa forma, fatores como os meios de transporte e logística devem ser levados em consideração para que ocorra uma transação. Um exemplo desse ativo específico são os vinhos finos de altitude produzidos na serra catarinense.

A especificidade temporal de um ativo tem como principal característica o tempo que o diferencia dos demais ativos, limitando seu uso. O local de produção dos produtos não deve ser distante dos centros de consumo devido ao seu baixo valor por unidade e custos dos transportes, o que inviabiliza sua venda se forem produzidos em locais distantes. A produção de legumes e verduras orgânicos em Santa Rosa de Lima (SC) destinadas ao mercado consumidor de Florianópolis é um exemplo desse ativo específico.

A especificidade física do ativo está relacionada ao uso limitado que o ativo tem, de forma que ele não possui a versatilidade de uso. É o caso de benfeitorias agropecuárias como aviários e pocilgas que tem uso restrito apenas para atividades específicas.

A especificidade dos ativos humanos diz respeito ao trabalho humano que é muito especializado e, por isso, bastante particular, exigindo muito trabalho, treino e destreza. Um exemplo poderia ser a produção artesanal de cristais na cidade de Blumenau (SC).

Ativos dedicados ocorrem devido à existência de investimento de um ativo e devido a interesses particulares do comprador (ROCHA JR., 2001).

Especificidade de marca está relacionada à reputação que o nome da empresa ou produto tem no mercado. São exemplos de especificidade de marca: Chanel, Ferrari, Rolex e Nestlé.

Portanto, denomina-se especificidade em função da restrição no uso, dos grandes investimentos e da falta de padronização que ocorrem com determinados ativos. O grau da especificidade do ativo está relacionado ao seu custo alternativo.

2.1.2 Contratos

Contratos são obrigações legalmente exigíveis de entrega ou recebimento de determinada quantidade e qualidade de mercadoria, a um preço ajustado (MARQUES, 2005).

O estudo dos contratos como mecanismo de governança das transações tem recebido especial atenção na Economia dos Custos de Transação (ECT), inserida na NEI, tendo Williamson (1985) seu mais importante representante. A NEI fundamenta que as instituições surgem na sociedade para reduzir os custos associados ao risco de rompimento dos contratos formais ou informais estabelecidos entre indivíduos ou grupos de indivíduos (BUENO, 2004).

Os contratos são tratados com grande ênfase, tendo um papel fundamental na NEI, uma vez que cada estrutura de governança detém uma forma de combinação entre os agentes que são mais compatíveis com um determinado

contrato, pois a sua função é facilitar as trocas de produtos ou serviços entre esses agentes (ROCHA JR., 2001).

Para Zylbersztajn e Sztajn (2005), as firmas, vistas como um conjunto de contratos representa arranjos institucionais que permitem a coordenação das transações que consolidam as promessas acordadas entre os agentes. Desta forma, a essência econômica dos contratos está na promessa, levando à necessidade de mecanismos de redução de custos associados ao risco futuro de não cumprimento das promessas.

Para Zylbersztajn (1995) a perda da reputação, garantias legais e princípios éticos são as principais razões para o cumprimento dos contratos. Embora, contratos são obrigações legalmente exigíveis de entrega ou recebimento de determinada quantidade e qualidade de mercadoria, a um preço ajustado (MARQUES, 2005).

Assim, os contratos surgem como estruturas de amparo às transações que visam controlar a variabilidade e mitigar riscos, aumentando o valor da transação ou de um conjunto complexo de transações.

Para Joskow (1988) as transações de mercado podem adquirir diferentes formas, variando das transações no mercado livre a complexos contratos de longo prazo. As dificuldades na redação, monitoramento e aplicação de um contrato de longo prazo em responder eficientemente às mudanças das condições de mercado ao longo do tempo podem impor custos que direcionam para a integração vertical. Já os custos organizacionais internos, economias de escala, experiência e outros podem direcionar para o mecanismo de mercado.

Além disto, conforme Heide (1994), a governança pode ser avaliada sob os aspectos da teoria da dependência dos recursos e da teoria da economia das transações. A teoria da dependência dos recursos é uma resposta estratégica as condições de incerteza e dependência. A teoria da economia das transações é uma resposta a falha que ocorre nas relações de mercado.

Para Peteraf (1993) e Madhok (2002) na teoria da dependência dos recursos, a colaboração interfirma ocorre porque permite as empresas acessarem recursos complementares, o que elimina as restrições das bases de recursos existentes e que são necessárias para sustentar o crescimento e ampliar a competitividade de cada participante.

Granovetter (1985) complementa a discussão da economia das transações com a inclusão do conceito de confiança entre os parceiros, já que os contratos são incompletos por natureza.

Para Ring e Van de Ven (1992), o risco está associado à incerteza por parte dos atores na condução dos negócios, geralmente por falta de informações. À medida que há seqüência nas relações comerciais, o nível de risco diminui aumentando a confiança. A confiança se amplia à medida que as organizações adquirem reputação no mercado.

Dyer e Singh (1998) distinguem duas classes principais de mecanismos de governança: contratos legais (WILLIAMSON, 1996) e acordos informais baseados na confiança.

Os acordos formais, embora significativos em alianças em formação possuem o inconveniente de serem por tempo limitado e por necessitarem periodicamente de atualização e renovação, aumentando os custos das transações.

Já os acordos informais baseados na confiança dependem da construção de fortes laços entre as empresas. Portanto, os mecanismos efetivos de governança devem gerar renda tanto pela minimização dos custos das transações como pela criação de um ambiente de confiança favorável a construção de iniciativas que gerem valor a ambas as partes.

2.1.3 Ambiente institucional

Segundo North (1994), “as instituições são importantes no sistema econômico quando existem diferentes níveis de informação entre os agentes econômicos, de incerteza no mercado, e grande número de concorrentes”. Aliados a esses elementos, há os custos de transação, que criam pontos críticos no desempenho econômico.

Para North (1991), instituições são restrições ou normas construídas pelos seres humanos, que estruturam a interação social, econômica e política. Elas consistem em regras informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis e direitos de propriedade). Assim, entende-se o conceito de instituição não apenas como estruturas mais formalizada,

tais como governo, regime político e legislação de modo amplo, mas também as relações e estruturas informais, normas e valores incrustados nos hábitos e costumes de uma população (ALVES; PAGLIARUSSI, 2006). Para isso é tomado como dado o ambiente institucional, isto é, as normas sociais, regulamentações governamentais, o ordenamento jurídico dentre outras formas pelas quais se expressa o que North (1994) denomina como “regras do jogo” as instituições e, como “jogadores”, as organizações.

Os conjuntos de normas e regras delimitam as ações estabelecidas pelo homem, disciplinando suas ações com seus semelhantes e com o mundo, podendo também regulamentar outras instituições, definindo os critérios que serão estabelecidos por meio das duas formas de regras – formais ou informais. (SATOLANI; CORRÊA; FAGUNDES, 2008). North (1994) afirma que as instituições fornecem a estrutura para a vida cotidiana, e definem e limitam as escolhas possíveis para os indivíduos.

De acordo com Klein (2000), os estudos envolvendo o ambiente institucional trouxeram grande enriquecimento para as investigações a respeito da história econômica, em especial para o estudo do desenvolvimento econômico. Para North (1991), o desenvolvimento econômico é, na verdade, desenvolvimento institucional, e as investigações sobre história econômica e desenvolvimento econômico procuram desvendar como a evolução das instituições políticas e econômicas que constituem um determinado ambiente econômico induz ao aumento de produtividade.

Durante a 6ª Conferência Anual sobre o Desenvolvimento Econômico em 1994, em Washington D.C., o professor Oliver Williamson questionou quais seriam as possíveis falhas de uma política de desenvolvimento e propôs três respostas.

A primeira resposta aponta o excesso de otimismo dos reformadores.

A segunda resposta seria o fato de que bons planos sempre sucumbem, por existirem pessoas contrárias a eles.

A terceira resposta recairia sobre as instituições que estão presente na sociedade influenciando intensamente as relações entre os agentes econômicos. No entanto, os modelos de desenvolvimento não dão a elas a importância merecida, sendo assim, negligenciadas.

Incorporar à análise econômica o ambiente institucional é relevante, principalmente em se tratando das organizações, uma vez que o funcionamento do sistema econômico recebe muita influência das instituições (OLIVEIRA, 1988).

Do ponto de vista da NEI, existe o reconhecimento de que a operação e a eficiência de um sistema econômico têm suas limitações e gargalos influenciados pelo conjunto de instituições que regulam o ambiente econômico. A principal contribuição da corrente do ambiente institucional tem sido o estabelecimento da relação entre instituições e desempenho econômico (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Como as instituições se comportam, como se relacionam e de que maneira 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 (NORTH, 1994).

O ambiente institucional ganha importância quando os custos de transação não podem ser negligenciados. Não existindo nenhum sistema com esse custo nulo, as instituições devem ser analisadas e consideradas (NORTH, 1994). As instituições criam e delimitam o ambiente onde ocorrerá a transação e onde as organizações irão atuar (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

As instituições representam, ao longo da história, a manutenção da ordem e a redução das incertezas nas sociedades. Com as restrições econômicas, definem o conjunto de alternativas e oportunidades a que os agentes econômicos se sujeitam na sociedade, favorecendo ou não, a elevação dos custos de transação, transformação e lucratividade existentes no sistema econômico (NORTH, 1994)

Farina, Azevedo e Saes (1997), afirmam que para ocorrer crescimento econômico, cabe ao governo não somente estabelecer o conjunto de direitos, mas construir um compromisso confiável para a sua garantia. Pois, o conjunto de instituições econômicas e políticas formam a matriz institucional da sociedade, sendo necessário que haja regras que balizem e orientem a direção a ser tomada, para que os problemas relacionados às interações entre os agentes sejam resolvidos e os acordos de troca sejam estabelecidos e cumpridos.

O Estado tem o papel fundamental de garantir as instituições, criando as condições para o funcionamento dos mercados e outros arranjos institucionais (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005).

É importante destacar que na análise econômica tradicional a ênfase tem sido dada às variáveis que constituem e definem os ambientes tecnológico e

competitivo. O avanço na proposta de análise sob o enfoque da NEI está justamente em considerar os ambientes institucional e organizacional como elemento-chave para o entendimento dos processos diferenciados do desenvolvimento rural.

Da mesma forma que o sistema legal, os costumes e tradições representam instituições criadas pela sociedade que podem influenciar o processo de desenvolvimento rural tanto positiva como negativamente. As tradições e costumes podem, por exemplo, barrar o desenvolvimento e a incorporação de novas tecnologias de produção quando os agentes econômicos estão presos a práticas agrícolas menos eficientes, mas que representam uma composição cultural enraizada na tradição (BEGNIS; ZERBIELLI; ESTIVALETE, 2005).

O Estado vem compor uma das mais importantes variáveis institucionais na análise do meio rural, cuja referência se dá sob suas políticas macroeconômicas e, sobretudo, sob o efeito das políticas setoriais.

Exemplo disso são os Conselhos de Desenvolvimento Rural formados no Brasil à partir de 1997 como condição para que os municípios recebessem recursos do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), em sua linha de infra-estrutura e serviços. É unânime, na literatura a respeito, a constatação de que o PRONAF correspondeu a uma virada significativa nas políticas públicas voltadas ao meio rural no Brasil. O PRONAF responde a um conjunto de reivindicações dos movimentos sociais e obrigou, em muitas localidades, que os bancos abrissem suas portas a segmentos sociais que deles estavam, até então, muito distantes. Apesar dos graves problemas que a intermediação bancária representa.

As políticas públicas setoriais para a agropecuária e agroindústria, quando desdobradas em programas específicos, deveriam estar voltadas também à capacitação profissional e treinamento técnico do produtor rural, preparando-o não somente para a adoção de novas tecnologias como também, e fundamentalmente, para participação no mercado de produtos e insumos.

Para que isso seja alcançado, outra variável institucional entra em jogo, a educação básica. Quanto mais elevados os índices de educação básica no meio rural, maior a capacidade dos agentes econômicos participarem livremente nos mercados. Tal nível de aprendizado promoveria a alocação mais eficiente dos ativos do meio rural.

A política de crédito para a agricultura igualmente representa uma variável

institucional a ser considerada na análise do desenvolvimento econômico rural, possibilitando a incorporação de inovações tecnológicas nos processos produtivos. O crédito rural deve ter como pressuposto básico, o objetivo de capitalização dos empreendimentos agrícolas. Operado de forma a não atender este princípio induz ao comportamento oportunístico. Isto se transforma em um pesado entrave ao desenvolvimento rural, na medida em que estimularia atividades improdutivas ou simplesmente redistributivas (BEGNIS; ZERBIELLI; ESTIVALETE, 2005).

Tornam-se também necessário analisar, dentro do ambiente institucional, as políticas macroeconômicas que se destinam à promoção do crescimento econômico e da estabilidade monetária. Levando-se em consideração não apenas os aspectos puramente quantificáveis destas políticas, pois sob a ótica da Nova Economia Institucional, as incertezas do mercado eventualmente criadas por tais medidas podem se converter em importantes fontes de custos econômicos de transação (BEGNIS; ZERBIELLI; ESTIVALETE, 2005).

2.1.4 Ambiente organizacional

As organizações são relações contratuais coordenadas (governadas) por mecanismos idealizados pelos agentes produtivos (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005). As oportunidades captadas pelas organizações são fornecidas pelas estruturas institucionais.

As organizações congregam grupos de indivíduos vinculados a algum propósito comum ou com afinidade em seus objetivos. Eles julgam que a união das ações proporciona maior organização para atingir os objetivos, quando são coordenadas. As oportunidades captadas pelas organizações são fornecidas pelas estruturas institucionais.

As organizações são atores no mundo político, social e econômico (SAES, 2005). Elas podem ser constituídas de grupos políticos ou econômicos como: empresas, sindicatos, cooperativas, associações rurais, entre outros. Os grupos sociais podem ser exemplificados por igrejas, clubes de serviço, associações desportivas, organizações não-governamentais e organizações educativas (escolas, universidades, centros de treinamento).

O mercado é um poderoso mecanismo de coordenação das ações individuais. Cada indivíduo age de forma independente e autônoma, decidindo quais serão seus planos de ação. A força do mercado está no fato de que, por meio dele, os mais distintos objetivos podem ser perseguidos, mas ninguém tem a capacidade de impor os seus próprios objetivos sobre os demais (SAES, 2005).

No caso das organizações, existem mecanismos diferentes para coordenar essas ações no mercado. Esses mecanismos de incentivo e controle são alguns dos utilizados para as organizações atingirem seus objetivos. Os mecanismos de incentivo são instrumentos para agregar o grupo em um interesse comum. Mecanismos de controle relacionam-se com os fluxos de informação que a organização procura ter de cada um de seus integrantes (SAES, 2005).

As organizações podem ser consideradas como uma rede de contratos, que incluem controle e incentivos, mas os mecanismos de governança não se reduzem a tais contratos. Como os indivíduos têm sua racionalidade limitada e comportamento oportunista, esses elementos acentuam ainda mais a incompletude contratual (ROCHA JR., 2001).

O principal problema abordado pelas organizações é a sua adaptação ao ambiente, que muda com grande frequência. A percepção de mudanças é resultado de escolhas cotidianas, elaboradas pelas organizações, as quais podem ser realizadas com a alteração de contratos entre indivíduos e organizações. Há ocasiões em que a recontratação requer alterações nas regras preexistentes, desde que os agentes percebam uma possibilidade de ganho com a mudança, ainda que, por vezes, a fonte de mudança institucional seja o aprendizado dos agentes, indivíduos ou empresários organizados que constroem novos modelos mentais para decifrar as mudanças no ambiente (NORTH, 1994).

Caso as pessoas estivessem isoladas, a probabilidade de sucesso seria menor ou não existiria. Diante dessa situação desconfortável, os indivíduos unem-se para maximizar as ações, com vistas a atingir seus objetivos, aumentando a probabilidade de sucesso do grupo. Pela união, os indivíduos, elevam as chances do grupo de vencer os obstáculos mesmo que possa haver interesses particulares conflitantes com o grupo. Esses julgam que ações conjuntas têm um sinergismo maior do que cada um trabalhando isoladamente, ou seja, a união das ações proporciona maior organização para atingir os objetivos, quando são coordenadas.

O conjunto de organizações pode ser dividido em dois grupos. No primeiro grupo estariam relacionados às cooperativas, entidades de classe, os sindicatos e associações. O papel destas organizações frente ao processo de desenvolvimento do setor rural diz respeito às suas ações no sentido de realizar negociações coletivas, apoio na aquisição de insumos e na comercialização da produção com vistas à redução e eliminação dos custos de transação, intercambiar informações e disseminar tecnologias no meio produtivo promovendo o desenvolvimento econômico.

O segundo grupo, composto pelos institutos de pesquisa agropecuária, organismos de extensão rural e universidades, assume o papel básico de capacitar o setor rural no sentido de incremento de capacidade produtiva associada à manutenção e melhoria dos padrões ambientais e das condições de geração de renda. As ações coletivas neste sentido obtêm melhores resultados, tanto técnicos como econômicos, principalmente em virtude dos ganhos de escala e do efeito multiplicador destas ações (BEGNIS; ZERBIELLI; ESTIVALETE, 2005).

As organizações refletem o ambiente institucional já existente. Esta coordenação é sempre localizada, específica, histórica e determinada. E é exatamente por isso que cada instituição desenvolve nos indivíduos e nos grupos sociais certos tipo de habilidade.

O outro lado da história é que são justamente as organizações que respondem pela mudança no ambiente institucional. Ao perseguir os propósitos designado por seus criadores para maximizar riqueza, renda e outros objetivos definidos pelas oportunidades oferecidas pela estrutura institucional da sociedade, as organizações podem alterar a estrutura institucional. O tipo de conhecimento, habilidade e aprendizagem que os membros de uma organização adquirem vai refletir a compensação incorporada às restrições institucionais. Mas ele pode ser a ocasião de criar novas práticas que valorizem a participação, o controle social e o uso planejado dos recursos. Este processo não se desenvolve como assinala North (1994), sem contrariar frontalmente os interesses de certos grupos sociais.

2.1.4.1 O papel das organizações

Segundo Saes (2005), as organizações são grupos de indivíduos que têm interesses comuns, julgam que as ações individuais desorganizadas são menos eficientes que a ação coletiva destinada a contemplar seus interesses e atuam, sob certas circunstâncias, de maneira coordenada. Elas são possíveis e necessárias porque sob certas circunstâncias (exigências de bens públicos, externalidades, incerteza e racionalidade limitada dos agentes) os mercados falham na alocação dos recursos.

Ainda segundo esta autora são variados os motivos que justificam a existência das organizações, pois elas podem: contribuir para a provisão de bens públicos (não-exclusivos e não-rivais) ou coletivos (somente os membros é que têm acesso); fazer valer as regras do jogo, formais ou informais; modificar a alocação de recursos por intermédio de mecanismo de mercado; surgir a partir de economias de escala (ex. cooperativas); e solucionar conflitos (ex. arbitragem).

Percebe-se que a Nova Economia Institucional traz consigo um posicionamento teórico específico e atribui a cooperação e coordenação às origens das instituições e das organizações, mesmo que esta cooperação seja objetivada apenas para prevenir conflitos e reduzir incertezas.

Um exemplo disso é descrito por Farina e Zylbersztajn (1998). Eles afirmam que as associações privadas podem assumir determinadas funções de provedoras de produtos e serviços que desfrutam de características de bens públicos (coletivos) e agir como coordenadores do mercado. A provisão de bens coletivos demanda uma ação coordenada que promove a competitividade no setor como um todo.

Por outro lado, existem custos associados às formas de organização que podem tornar os processos de tomada de decisão morosos e custosos, nem sempre mais eficientes do que a própria burocracia estatal (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998).

Desta forma, continua com o Estado a importante função de coordenador de disputas, organizador da atividade produtiva, estruturador e regulador de instituições, organizador do aparato institucional legal e elemento regulador dos agentes.

Na concepção de Zylbersztajn (2005b), as principais áreas onde o Estado deve atuar são:

a) Desenvolvimento de mecanismos de reputação - o Estado pode prover essas informações diretamente ou delegando para o setor privado, criando mecanismos de monitoramento para garantir a reputação das operações do mercado e do próprio estado;

b) Infra-estrutura social - o Estado deve assegurar o direito de propriedade, sistema legal, de seguridade social, sistema de pesos e medidas, sistema tributário;

c) Políticas agrícolas gerais - ex. políticas de subsídio, de crédito, políticas internacionais.

Com relação às ações específicas do Estado para o agronegócio brasileiro o autor destaca:

a) atuação no mercado internacional - assegurando padrões rígidos de qualidade para o mercado interno sinalizando positivamente para o mercado internacional (o contrário também é verdadeiro);

b) sistema de informação - o Estado deve reduzir a assimetria de informação no mercado, apesar de cada vez mais os contratos prevalecerem, de acordo com o padrão de governança adotado no mercado (ZYLBERSZTAJN, 2005b).

Aqui é importante frisar que, segundo a ótica da Nova Economia Institucional, quando as mudanças nas instituições são aceitas, geralmente são seguidas por modificações nas regras formais, incluem reformas legislativas, aprovação de novas leis, normas e diretrizes por parte de órgãos reguladores e alterações de dispositivos constitucionais. Já as mudanças em regras informais ocorrem mais gradativamente e às vezes de forma subconsciente, à medida que as pessoas desenvolvem padrões alternativos de comportamento.

Isto conseqüentemente deve ocorrer porque é a base que constitui o chamado arcabouço institucional e que é sustentado, transformado ou aceito pelos próprios agentes que compõem o mercado. As mudanças ocorrerão de acordo com o interesse dos indivíduos, buscando apoio e sendo representados pelas organizações existentes.

2.1.4.2 A empresa cooperativa

Inicialmente, é necessário compreender o que é a empresa cooperativa. Segundo a Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina – OCESC (2010), cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, organizada economicamente e de forma democrática, com a participação livre de todos os que têm idênticas necessidades e interesses, com igualdade de deveres e direitos para a execução de quaisquer atividades, operações ou serviços.

Para MacPHERSON (2003), “a cooperativa é um empreendimento diferente das empresas encontradas na economia e que visam a resultados e lucros”.

Para Bialoskorski (1998a), a distinção das sociedades cooperativas de outros tipos de sociedades, especialmente as sociedades empresariais, se dá especialmente por meio de três conjuntos de características: razão de constituição; especificidades societárias e especificidades organizacionais.

Este empreendimento não comporta a idéia de uma propriedade privada, mas sim de uma co-propriedade privada e comum que não tem o objetivo de geração de lucros, e sim o intuito de oferecer condições para que cada uma das unidades autônomas associadas ao empreendimento possa estabelecer-se eficientemente nos mercados (BIALOSKORSKI, 2002).

O empreendimento cooperativista é uma forma organizacional que propicia uma série de vantagens, tanto para produtores rurais como para a sociedade em que o empreendimento se localiza. Isso decorre da forma de gestão organizacional das cooperativas, que permite maior distribuição de renda e resultados, e do fato de cooperativas serem agentes que conseguem estabelecer níveis mais favoráveis de preços para os produtores associados.

Além desses benefícios de renda, e pela melhor relação de preços, a forma organizacional da cooperativa apresenta a vantagem de propiciar melhor coordenação de todo um sistema agroindustrial, visto que promove a cooperação e, ao mesmo tempo, estimula a concorrência. As proposições normativas para regulamentação continuam a se basear na presença de falhas de mercado que podem levar a um nível de competitividade inferior quando comparado a uma solução cooperativa (FARINA, 1999).

Apesar dessas vantagens, as cooperativas apresentam alguns problemas de gestão devido a sua estrutura organizacional, que devem ser analisados sob a ótica de uma nova abordagem econômica. Para tanto, é necessário identificar o que é uma coordenação eficiente e a governança nas cooperativas.

A cooperativa é uma empresa que pode ser analisada a partir de suas características organizacionais, de capacidade de coordenação de um complexo sistema de relações entre agentes econômicos; os produtores e as cooperativas, as cooperativas e a central, cooperativas e distribuidores, e/ou cooperativas e consumidores (BIALOSKORSKI, 1998b).

Assim, a governança pode ser entendida como uma forma de coordenação em que a organização minimiza os custos de transação em determinado ambiente institucional. Quando se refere à governança de empreendimentos cooperativos, procura-se analisar uma organização complexa e com características diferentes das empresas usuais, e sua *performance* particular em determinado ambiente institucional em que esta deverá operar. Pode-se considerar que a governança e a coordenação de relações em empreendimentos cooperativados, devem ser estabelecidas de forma a propiciar a redução de custos de transação e, portanto, maior eficiência econômica.

Em resumo, organizações cooperativas são estruturadas onde há possibilidade de cooperação, na verdade onde há vantagens pela atuação cooperativada em comparação à individualizada, sempre baseada nos sete princípios doutrinários universais que regem o cooperativismo.

2.1.4.3.O novo posicionamento do cooperativismo

Para Bialoskorski (2002), a forma comum que deveria ser encontrada pelas cooperativas para ganhar economia de escala e tamanho deveria ser com o crescimento direto ou por meio de fusões. Esse processo é notado, com grande intensidade, nos Estados Unidos, Canadá e por alguns países da Europa, com destaque para a Alemanha.

No Brasil esse processo começa a ser analisado e deve exigir também uma nova arquitetura organizacional das cooperativas que, por questões de

sobrevivência, necessitam se organizar para serem competitivas, com alianças e parcerias (RODRIGUES, 1999).

Esta modificação de gestão estratégica deve objetivar uma forma mais eficiente sob o ponto de vista econômico, e com maior eficácia sob a ótica social, de modo a garantir em médio e longo prazo, que essas organizações tenham um continuado processo de crescimento, acompanhado do necessário sucesso nos mercados. A necessidade de aumento de eficiência e otimização de margens nas cadeias agroindustriais em que as cooperativas atuam decorre, em parte, de estratégias nos negócios.

Muitos debates têm-se verificado no sentido de buscar modelos organizacionais às cooperativas. Para a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2004), no Brasil, as características apresentadas resultaram nas seguintes propostas que imprimem uma tendência de modificação nos padrões de governança do cooperativismo que inclui importantes aspectos a serem considerados como: profissionalização da gestão; conselho de administração com papel de garantir o cumprimento do planejamento estratégico e das funções sociais da cooperativa; incremento das funções do conselho fiscal; ajuste nas relações entre associados e a cooperativa possibilitando novos padrões de fidelidade e de cooperação; manutenção dos princípios doutrinários, mantendo a cooperativa como um empreendimento de objetivos, contemplando não só os índices financeiros, mas também os desempenhos nos mercados e no social da empresa cooperativa.

Essas transformações conduzidas a bom termo, propiciariam às cooperativas condições suficientes para que pudesse caminhar no sentido de programar as alianças tão necessárias a busca de novas estratégias a jusante e a montante da cadeia de produção.

Para suportar uma participação em cadeia, as cooperativas deveriam utilizar um ferramental capaz de harmonizar as intenções estratégicas entre as partes, bem como planejar e visualizar ações que se transformarão em alianças para alcançarem aumento de eficiência e de eficácia no sistema a ser implantado.

Cada vez mais a competitividade passa pelo necessário esforço interno da organização cooperativa como agente sociocultural para incrementar de forma crescente, a produtividade das atividades de seus cooperados. As cooperativas necessitam desempenhar este papel de canalizadoras dos esforços contínuos na busca de sustentar os relacionamentos de integração entre cooperados-cooperativa,

cooperativas-cooperativas, cooperativas-centrais, visto que, os modelos de integração do passado devem ser retomados como algo novo para a sustentabilidade do desenvolvimento local (MacPHERSON, 2003).

3 COMPETITIVIDADE, ESTRATÉGIA E COORDENAÇÃO

Esta seção tem como objetivo expor os conceitos teóricos da Competitividade utilizando o referencial analítico baseado no Modelo de Abordagem Sistêmica dos Negócios Agroindustriais apresentado por Farina, Azevedo e Saes. (1997).

3.1 COMPETITIVIDADE: CONCEITOS E DISCUSSÕES

O conceito de competitividade tem sido muito discutido no meio acadêmico e vem adquirindo cada vez mais importância no meio empresarial, como reflexo, principalmente, da abertura das economias locais, nacionais ou internacionais, tendo como base inicial o desempenho de uma firma, uma indústria, um território ou um País.

Competitividade não tem uma definição precisa. Pelo contrário, compreende tantas facetas de um mesmo problema que dificilmente se pode estabelecer uma definição ao mesmo tempo abrangente e útil (FARINA, 1999).

Geralmente, a competitividade é tida como sendo o resultado dos efeitos combinados de distorções de mercado e de vantagens comparativas. Do ponto de vista das teorias de concorrência, a competitividade pode ser definida como a capacidade de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercados.

Decorre dessa definição que a competitividade é uma medida de desempenho das firmas individuais. No entanto, esse desempenho depende de relações sistêmicas, já que as estratégias empresariais podem ser obstadas por gargalos de coordenação vertical ou de logística (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998).

Para os autores, as estratégias e a competitividade dependem de diversos fatores. As estratégias e a competitividade dependem, em primeiro lugar, do ambiente institucional - sistemas legais de solução de disputas, as políticas macroeconômicas (monetária, fiscal e cambial), as políticas tarifárias, comercial e as políticas adotadas pelo governo, assim como por governos de outros países

(parceiros comerciais e concorrentes). O ambiente organizacional (organizações que dão apoio aos negócios privados) e o ambiente tecnológico completam as variáveis determinantes da competitividade individual e sistêmica (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998).

A provisão de bens públicos e coletivos cuja oferta adequada depende da ação do Estado ou de organizações de interesse privado; tais como associações de produtores, sindicatos; pode ser fundamental para a competitividade. Sistemas de informação sobre mercados, tendências de consumo, monitoramento de inovações e difusão de novas tecnologias, acompanhamento da ação estratégica de concorrentes de outras regiões ou países, são bens necessários para a competitividade individual, mas que por suas características de não-rivalidade e/ou não exclusão, admitem comportamentos do tipo carona, implicam em um subinvestimento na sua provisão, ou replicam o mesmo investimento em firmas individuais, resultando em desperdício de recursos e ineficiência. Nesse sentido, o ambiente organizacional é muito importante na análise da competitividade (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998).

Em conseqüência, encontram-se na literatura os mais diferentes conceitos e indicadores para mensurar competitividade, sendo que a produtividade e a lucratividade são variáveis importantes. A definição do conceito de competitividade tem conseqüências diretas para a escolha dos indicadores de desempenho.

Embora manejem um elenco variado de indicadores, percebe-se a convivência de dois conjuntos de conceito de competitividade. No primeiro conjunto, a competitividade é vista como um desempenho – a competitividade revelada. Já no segundo, a competitividade é vista como eficiência – a competitividade potencial (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

Poder-se-ia distinguir concorrência de competitividade considerando esta última como o conjunto e condições requeridas para o exercício da concorrência. A concorrência seria o resultado da competitividade e estaria incluída nela (MULLER, 2006).

Decorre, portanto, dessa definição, que a competitividade é uma medida de desempenho das firmas individuais e isso se processa a partir de sua capacidade de articulação e coordenação dos fatores e estratégias intervenientes em seu desempenho competitivo, considerando seu ambiente sistêmico.

Definir competitividade como a participação no mercado é um bom começo. A ação estratégica se estabelece quando se cria ou recria novos padrões de competição. É, portanto, no processo de decisão das estratégias que se devem buscar os elementos analíticos centrais de compreensão da competitividade. Uma firma não ajusta suas estratégias à estrutura dos mercados, mas ao padrão de concorrência vigente.

A competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

O ambiente competitivo influencia diretamente na escolha das estratégias e, por conseguinte, o desempenho e sobrevivência no mercado. Por outro lado, este ambiente competitivo é influenciado pelos ambientes tecnológico, institucional e o ambiente organizacional formado pelas organizações corporativistas e demais associações e políticas setoriais privadas presentes e consolidadas (HORN; SHIKIDA; STADUTO, 2009).

Existem diversos trabalhos que se propõem a elaborar um ferramental de análise das relações econômicas entre os distintos agentes apresentados até este ponto. Enquanto trabalhos de North (1994), Williamson (1993, 1996) e Saes (2005) apresentam um esquema integrando o ambiente institucional, as organizações e o indivíduo; Farina, Azevedo e Saes (1997), considerando o conceito de Sistema Agroindustrial e as teorias da NEI sobre as características das transações, apresenta um modelo de análise à partir da abordagem sistêmica dos negócios agroindustriais (Figura 1).

O modelo sintetizado por Farina (1999) na Figura 1, apresenta os fatores que definem as estratégias das firmas e o desempenho dos mercados. Fica em evidência que, para avaliar o desenvolvimento de uma empresa ou atividade produtiva torna-se necessário analisar os fatores relevantes para o sucesso competitivo – sejam internos ou externos - a partir de uma abordagem dinâmica do desempenho do sistema em estudo e não simplesmente no desempenho estático do mercado ou a eficiência técnica dos processos produtivos adotados.

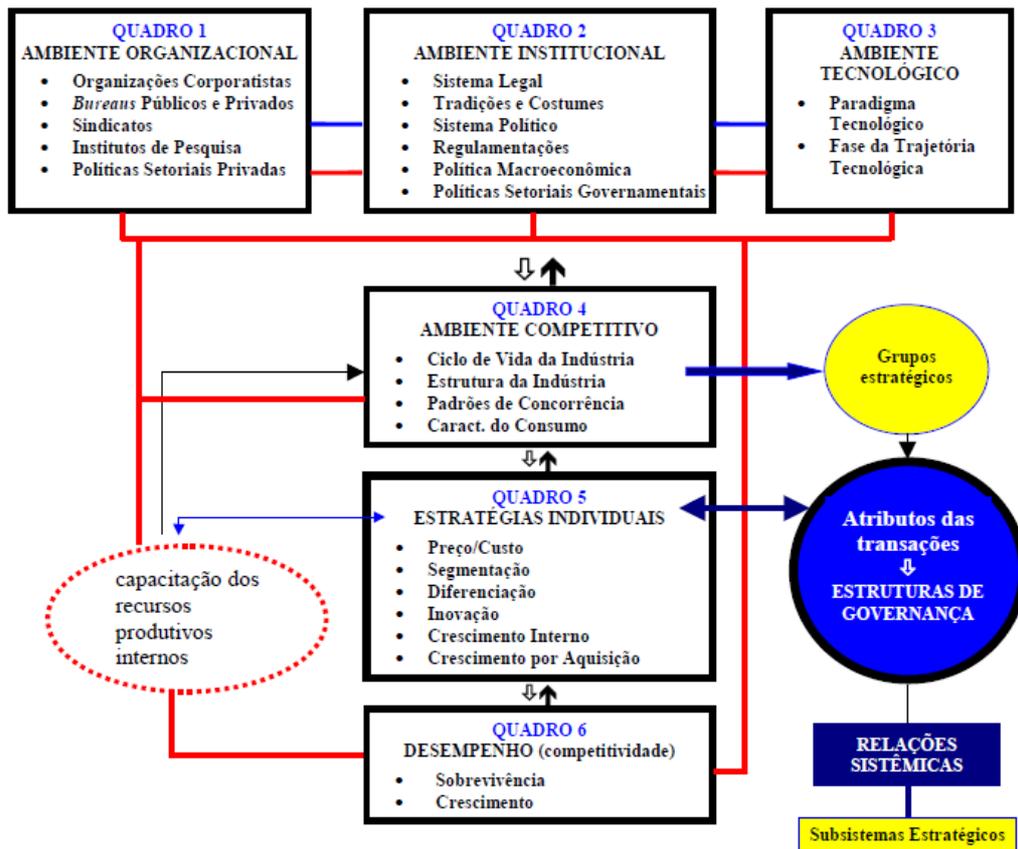


Figura 1 - Determinantes do desempenho das firmas e dos mercados.
Fonte: Farina (1999).

O modelo apresentado por Farina (1999) busca elementos analíticos na teoria dos contratos de Williamson (1979) para compreender as diferentes formas que podem assumir os sistemas agroindustriais e seu desempenho no ambiente competitivo e institucional.

Considera-se que as inter-relações entre os ambientes são constantes e que as estruturas de governança são determinadas pelos atributos das transações que, por sua vez, decorrem de condicionantes institucionais, organizacionais, tecnológicos e estratégicos. No curto prazo, os ambientes institucional, tecnológico e organizacional condicionam as estruturas de governança e as estratégias individuais, as quais determinam o desempenho em termos de sobrevivência e crescimento nos mercados. No longo prazo, as estratégias individuais e coletivas (organizacionais)

determinam os ambientes competitivo, institucional e tecnológico, alterando as estruturas de governança eficientes (FARINA, 1999).

O recorte teórico para avaliar o papel das organizações remete à Economia das Instituições e particularmente à Nova Economia Institucional, no qual as empresas e as organizações atuam em comum acordo, com o objetivo de gerar vantagens competitivas. Aqui é dado ênfase no ambiente organizacional composto por organizações corporativistas, *bureaus* públicos e privados, sindicatos, institutos de pesquisas e por políticas setoriais privadas, de acordo com o modelo de base adotado por Farina e Zylbersztajn (1998), que juntamente com o ambiente institucional e tecnológico influenciam o ambiente competitivo e as estratégias individuais, que por sua vez determinam a competitividade (capacidade de sobrevivência e crescimento) no mercado.

Para Ferraz; Kupfer e Haguenaer (1997), as estratégias são a base da competitividade dinâmica, definindo-as como o conjunto de gastos em gestão, em atividades de inovação e em atividades de produção e recursos humanos, que visam ampliar e renovar a capacitação das empresas nas dimensões exigidas pelos padrões de concorrência vigentes nos mercados de que participam.

As mudanças provocadas pelas inovações tecnológicas aumentam a eficiência produtiva das empresas e alteram o padrão de concorrência (SIMIONI *et al.*, 2007).

O ambiente competitivo é constituído pela estrutura de mercado relevante, pelos padrões de concorrência vigentes, pelas características do consumidor/cliente, que abrem possibilidades de segmentação de mercado e pelo ciclo de vida da indústria, coadjuvante na definição dos padrões de concorrência (FARINA, 1999).

O ambiente competitivo é moldado pela interação entre a estrutura dos mercados, os padrões de concorrência (que podem sofrer alterações ao longo do tempo), as características da demanda e a própria estratégia das firmas. Uma firma não ajusta suas estratégias a estrutura dos mercados, mas ao padrão de concorrência vigente.

Uma empresa, dependendo do uso dos instrumentos de concorrência pode ser competitiva em um grupo, mas não no outro. Portanto, é fundamental identificar os padrões de concorrência do mercado para dizer se a empresa é ou não potencialmente competitiva.

As firmas dispõem de um conjunto de recursos produtivos (físicos, humanos, financeiros) que devem ser ajustados para atender as regras do jogo competitivo. É, portanto fundamental, identificar os padrões de concorrência para poder dizer se as firmas são ou não potencialmente competitivas (FARINA, 1999).

É crescente o reconhecimento de que a coordenação e cooperação tanto vertical quanto horizontal são importantes na vitalidade da concorrência (FARINA, 1999). A competitividade das empresas é o resultado de políticas públicas e privadas, individuais e coletivas, e não depende apenas da excelência de sua gestão.

3.2 COMPETITIVIDADE E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

O conceito de eficiência associado à competitividade sustenta-se na adequação da estrutura de governança às características da transação, a qual se vincula. A competitividade passa a depender de toda a cadeia produtiva e de sua organização.

Coordenação caracteriza-se como um conjunto de estruturas de governança que interligam os segmentos componentes de uma cadeia produtiva. Num ambiente de constantes mudanças, a transformação de ameaças em oportunidades depende de um sistema de coordenação capaz de transmitir informações e estímulos ao longo da cadeia, viabilizando uma nova estratégia (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema agroindustrial, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida a adaptação às modificações e menos custosos os conflitos inerentes as relações (AZEVEDO, 2000). Há razões econômicas racionais na organização das transações, sendo que a governança adequada tem de ser capaz de resolver o conflito entre as partes e de impedir ou atenuar conflitos potenciais.

As estruturas de governança raramente estão presentes nas teorias sobre competitividade, o que implica assumir que a coordenação das cadeias produtivas é eficiente (FARINA, 1999).

A coordenação é resultado da construção dos agentes econômicos. O conceito de eficiência se apóia na adequação da estrutura de governança as características da transação a qual se vincula (FARINA, 1999).

3.3 COMPETITIVIDADE E POLÍTICAS PÚBLICAS

O espaço para políticas públicas surge de falhas de mercado (FARINA, 1999).

A identificação das políticas públicas está baseada na provisão de bens que extrapolam o âmbito de atuação das firmas individuais e, sua implementação pode estar a cargo do Estado ou de organizações corporativistas. A política deve, também, ser o mais abrangente possível. Uma política que resolve um problema é preferível a várias políticas destinadas a resolver sintomas dispersos e que decorrem do mesmo problema (FARINA, 1999).

As políticas de tipo participativas e dirigidas para segmentos específicos embora apontem para mudanças, tendem a fortalecer os que apresentam racionalidade moderna e centrada na ética do trabalho e da competitividade, apropriando-se das melhores chances (GEHLEN, 2004).

Políticas públicas com interesse social devem beneficiar de forma diversificada os que possuem necessidades diferenciadas, para converter-se, aos poucos, numa política pública igualitária.

No caso da agricultura, as políticas públicas recentes de financiamento as atividades rurais estão propiciando o surgimento de novos atores sociais, o agricultor familiar profissionalizado e o granjeiro. A profissionalização inclui a competitividade como ideologia e mecanismo econômico, interpondo produtor e consumidor como duas faces da realidade (GEHLEN, 2004).

O desenvolvimento local resulta de diagnósticos para identificar potencialidades e gargalos até a formulação de proposta de desenvolvimento, sendo este o cenário em que políticas públicas se fundem com o social para valorizar as diferenças e conquistar qualidade de vida e ambientes sustentáveis (GEHLEN, 2004).

3.4 COMPETITIVIDADE E A TECNOLOGIA DE PRODUÇÃO E GESTÃO

Regiões que adotaram o modelo de produção produtivista, que impõe um nível tecnológico sempre em crescimento, em função da concorrência que se estabelece entre os produtores, conseguiram de alguma forma, tornar essas regiões mais desenvolvidas, como é o caso de algumas áreas das Regiões Sul e Sudeste (SIMAN; CONCEIÇÃO; FILIPPI, 2006).

Mas quais são os instrumentos utilizados na obtenção de resultados qualitativos em termos de novos produtos e novos processos produtivos? A resposta é encontrada nas chamadas novas tecnologias tais como informática, microeletrônica, novos materiais, química fina, instrumentação, biotecnologia, nanotecnologia e na integração delas para resolver problemas complexos. Elas têm causado grandes mudanças no setor produtivo e profundas repercussões na sociedade em geral. Essas mudanças atingem diversas dimensões sejam elas sócio-econômicas, culturais, ambientais, político-institucionais, organizacionais, científicas e tecnológicas. Nessa última dimensão essas novas tecnologias têm revolucionado o modo de fazer ciência, tecnologia e inovação tecnológica, onde a multidisciplinariedade, a transdisciplinariedade e a multiinstitucionalidade têm a possibilidade de passarem do discurso para a prática.

A pesquisa agropecuária não fica à margem desse processo. Na verdade ela é uma das grandes beneficiárias dessas novas técnicas, notadamente quando se observa que essas tecnologias possibilitam criar novos indivíduos com características desejáveis. Sabidamente, os ganhos advindos da criação de novos indivíduos, sejam plantas ou animais, adaptados ao meio, possuem potencial de ganho muito maior que a busca de adaptação do meio ao indivíduo.

Parece claro ainda que a potencialidade de contribuição dessas técnicas para a produtividade e, por conseguinte, para a competitividade é elevadíssima. Destaca-se ainda que a competitividade é a palavra de ordem de um mundo globalizado no qual o Brasil tem a pretensão de participar.

Acredita-se que apesar de a infra-estrutura de pesquisa no Brasil, comparada a países considerados desenvolvidos seja muito pequena, ela é capaz de auxiliar no grande desafio de inserir a ciência e a tecnologia na agenda da sociedade brasileira. Essa inserção só pode se dar por meio do processo da

inovação tecnológica que se configura como resultados palpáveis para a sociedade materializados pela oferta de novos produtos e pela adoção de processos produtivos mais eficientes. Isto coloca, inexoravelmente, o setor privado como agente central do processo de inovação.

O ambiente tecnológico e competitivo são fortemente influenciados pelo ambiente institucional e organizacional. Novas tecnologias causam incertezas e contribuem para tornar os ativos cada vez mais específicos, implicando em elevados custos de transação nas suas fases iniciais. Na análise deste ambiente, o referencial da NEI sobre o desenvolvimento econômico recomenda especial atenção ao comportamento dos agentes econômicos frente ao processo de mudança do paradigma tecnológico. As instituições e organizações podem tanto representar entraves como podem se colocar como facilitadores do desenvolvimento e difusão de novas tecnologias determinando o sistema e a trajetória (BEGNIS; ZERBIELLI; ESTIVALETE, 2005).

Entretanto, não se constrói um setor privado nacional forte que entenda e utilize a ciência e a tecnologia para se tornar competitivo internacionalmente sem o apoio do estado. Assim, o financiamento de pesquisas tecnológicas de inovação por parte do governo e parceria com o setor produtivo parece ser um caminho desejável.

O caminho que conduz a consecução da inovação tecnológica é aquele que considera e trabalha as diversas dimensões desse processo. Esse requer mecanismos de integração de esforços, notadamente as parcerias e as alianças estratégicas que possuam transparência a ponto de deixar a mostra as responsabilidades e os objetivos pactuados entre as partes.

Para North (1994), tecnologia é um dos principais fatores que influenciam a competitividade das organizações. Juntamente com o ambiente institucional e o ambiente organizacional, define-se o ambiente competitivo de uma atividade econômica regendo e condicionando as ações e estratégias dos agentes econômicos.

O ambiente competitivo é o elemento que faz a amarração com os demais ambientes (institucional, organizacional e tecnológico), o qual é definido pelos padrões de concorrência. A importância do ambiente competitivo sob o foco da NEI reside no fato de que todas as transações econômicas se dão num determinado mercado e a partir de diferentes relações contratuais.

É primordial para a cadeia produtiva do leite a melhoria da sua competitividade, a partir do desenvolvimento e modernização da agroindústria que iniciou a transformação do setor, e isso requer dos demais segmentos da cadeia, modernização através de inovações tecnológicas, visando sempre o desempenho competitivo, e este somente será possível, se houver a consciência de todos os integrantes da necessidade de maior integração e melhor coordenação da cadeia.

Alguns autores observam que na agricultura européia e na brasileira, pequenas e médias propriedades têm conseguido baixar seus custos de produção transferindo às empresas de serviços externos a execução de parte substancial do processo produtivo, fenômeno chamado de externalização (FAVARETO, 2010).

Apesar das inovações introduzidas, o resultado da dificuldade em promover mudanças institucionais compatíveis com a nova visão do desenvolvimento rural corrobora a afirmação de North (1994) de que é mais fácil promover mudanças nas regras formais do que nas regras informais que regem uma sociedade ou grupo social, em uma escala de tempo que muitas vezes envolve gerações.

Existe uma série de fatores que afetam significativamente o desempenho dos empreendimentos rurais: a elaboração de projetos agrícolas para a solicitação de crédito, a tomada de decisão sobre o que produzir, a escolha da tecnologia a ser adquirida, o processo de compra de insumos e venda de produtos, o acesso aos mercados, entre outros, estão entre eles.

De maneira geral, lidar com essa complexidade de funções exige capacitações gerenciais específicas, muitas vezes ausentes para a maioria dos produtores rurais. Tal deficiência provoca impactos negativos no desenvolvimento desse segmento e, conseqüentemente, na sua integração aos mercados mais dinâmicos.

É imperativo que os produtores adotem o processo de aprendizagem de todo um conjunto de atividades pouco usuais nos sistemas tradicionais de produção. Além da utilização de tecnologia e novas formas de organização, inclusive coletiva, também é imprescindível trabalhar com a gestão do empreendimento.

O principal problema não se encontra nas técnicas agropecuárias que, dentro da realidade de cada produtor, estão plenamente disponíveis. Ele reside, sobretudo, na compreensão do funcionamento dos mercados, que impõe articulação com os segmentos a montante e a jusante da cadeia produtiva, novas formas de

negociação e práticas de gestão do processo produtivo. Além disso, é necessário encontrar um ponto de equilíbrio entre a articulação com os agentes da cadeia de produção e a possível perda de poder decisório, em troca da maior rentabilidade e estabilidade.

Uma parte significativa dos pequenos produtores rurais ignora a evolução do mercado e as alterações nos hábitos de consumo, olhando apenas a sua atividade, como se ela estivesse desvinculada dos demais segmentos da cadeia produtiva, ou dos próprios hábitos dos consumidores.

O uso de métodos de gestão nas unidades familiares favorece melhores condições para a sua inserção nos mercados e, conseqüentemente, a sustentabilidade econômica da família, bem como para a melhoria da qualidade de vida no campo.

O processo de profissionalização, em parte, pode ser uma das alternativas para garantir cidadania e afirmar identidades socioculturais. O trabalho, no significado moderno, exige uma perícia, ou qualificação. Para ser eficiente na agricultura é necessário aliar saberes tradicionais e apropriar-se de outros interativo, constituindo-se num processo de (re)profissionalização. Tal processo ocorre no ritmo das exigências do mercado e não no da maturação de um aprendizado ou do saber reelaborado, levando muitas vezes à perda do saber técnico herdado (GEHLEN, 2004).

A taxa de aprendizagem reflete a intensidade da concorrência entre organizações e determina a rapidez da mudança econômica. A concorrência obriga as organizações a engajarem no aprendizado para sobreviver. O grau de aprendizagem pode variar. O tipo de aprendizado determina a direção da mudança da economia e reflete os modelos mentais dos jogadores e mais imediatamente na margem, a estrutura de incentivo incorporada na matriz institucional.

O aprendizado coletivo consiste daquelas experiências que são incorporados na linguagem, nas instituições, na tecnologia e nas formas de fazer coisas. O aprendizado é a transmissão no tempo do nosso estoque de conhecimento acumulado (SIMAN; CONCEIÇÃO; FILIPPI, 2006).

4 DESENVOLVIMENTO RURAL E A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE

Neste capítulo apresentam-se a conceituação de Desenvolvimento Rural, uma breve abordagem histórica e a apresentação da cadeia produtiva do leite. Faz-se isso com o intuito de situar o leitor quanto à dinâmica envolvendo o setor lácteo.

4.1 DESENVOLVIMENTO RURAL: CONCEITOS E DISCUSSÕES

A expressão desenvolvimento voltou a ser destaque em literaturas e políticas públicas na década de 90. Em linhas gerais, as concepções estratégicas do governo valorizavam as diversidades territoriais e a contribuição dos processos endógenos de desenvolvimento territorial rural.

Mas antes de ser apresentado o tema, cabe ressaltar que as expressões desenvolvimento agrícola, desenvolvimento agrário e desenvolvimento rural apresentam significados distintos (NAVARRO, 2001).

Desenvolvimento agrícola refere-se exclusivamente as condições da produção agrícola e/ou agropecuária. Refere-se a base propriamente material da produção agropecuária, suas facetas e evolução, no sentido estritamente produtivo.

Desenvolvimento agrário refere-se ao rural e sua relação com a sociedade em todas as suas dimensões, ao longo de um período de tempo. As condições próprias da produção constituem apenas uma faceta, mas a análise centra-se usualmente também nas instituições, nas políticas de uso e acesso a terra, nas disputas entre classes, nos conflitos sociais, entre outros aspectos.

Desenvolvimento rural diferencia-se das expressões anteriores por uma característica específica: trata-se de uma ação previamente articulada que induz mudanças em um determinado ambiente rural. Em consequência, o Estado está à frente de qualquer proposta de desenvolvimento rural, como seu agente principal.

Desenvolvimento rural, portanto, pode ser analisado a *posteriori*, neste caso, referindo-se as análises sobre programas já realizados pelo Estado. Mas pode se referir também a elaboração de uma ação prática para o futuro.

Para Navarro (2001), desenvolvimento rural não se restringe ao rural estritamente falando, podendo estender-se para horizontes territoriais mais extensos. Parece assim desaparecer definitivamente o corte rural-urbano e as formas de sociabilidade, igualmente demarcadas por tal segmentação.

Para Siman, Conceição e Filippi (2006), desenvolvimento rural significa a diversificação da produção, o cuidado com a paisagem, o fortalecimento dos laços no mercado. Significa, também, novas formas de fazer as coisas aumentando a eficiência produtiva. É um processo endógeno, em que os atores buscam a autonomia e o controle dos processos produtivos.

O conceito de rural não pode ser identificado exclusivamente com as atividades agropecuárias. Nem o rural é sinônimo de atividades agropecuárias, nem o urbano pode ser identificado somente com atividades industriais e de serviços.

Para Veiga (2001), objetivo estratégico de uma agenda de desenvolvimento rural representa o desafio da descoberta de usos mais sustentáveis dos recursos naturais e, sobretudo, da biodiversidade. Não existe o desenvolvimento rural como fenômeno concreto e separado do desenvolvimento urbano.

Abramovay (2003) apóia-se no princípio de que ruralidade é um conceito de natureza territorial e não-setorial. Afirma que três aspectos caracterizam o meio rural: a relação com a natureza, a importância das áreas não densamente povoadas e a dependência do sistema urbano.

Para esses autores, o desenvolvimento rural é um processo multinível porque se deve considerar o desenvolvimento rural num nível global, a partir das relações entre agricultura e sociedade. Intermediário, como novo modelo para o setor agrícola, com particular atenção entre ecossistemas locais e regionais. O terceiro nível é o da firma individual, destacando-se as novas formas de alocação do trabalho familiar, especialmente a pluriatividade.

Para Kageyama (2004), na discussão sobre a definição de rural, embora pareça inesgotável, há consenso nos seguintes pontos: a) rural não é sinônimo de agrícola e nem tem exclusividade sobre este; b) o rural é multissetorial (pluriatividade) e multifuncional (funções produtiva, ambiental, ecológica, social); c) as áreas rurais têm densidade populacional relativamente baixa; d) não há um isolamento absoluto entre os espaços rurais e as áreas urbanas.

4.2 DESENVOLVIMENTO RURAL E A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE

As cadeias produtivas têm nos estudos da organização industrial a origem para análise do seu desempenho, de forma a possibilitar a descrição das condições em que a dinâmica do mercado, as regras governamentais e outros fatores, influenciam a *performance* das empresas.

A reorganização do setor leiteiro é movida pela exigência de um mercado competitivo, que representa a sobrevivência da empresa de forma sustentável, e isso se traduz na capacidade de obter maior crescimento que seus concorrentes. Entende-se que é muito importante o envolvimento dos atores da cadeia produtiva, nessa corrida competitiva, como também a reorganização e a concepção de um processo produtivo no contexto de uma cadeia.

Desse modo, o papel da comunidade e do ambiente institucional são determinantes para que se desenhem políticas públicas e compromissos empresariais e pessoais voltados para a obtenção de ganhos contínuos de eficiência por parte dos diversos atores, em termos, principalmente de redução de custos e inovação tecnológica.

A partir dos anos de 70, o enfoque sistêmico do produto passa a orientar os estudos que visavam a melhoria das cadeias produtivas agroindustriais no Brasil. Para Zylbersztajn (2005a), as relações de dependência entre as indústrias de insumos, a produção agropecuária, a indústria de alimentos e o sistema de distribuição passaram a ser observados, com mais frequência nos estudos das relações agroindustriais, com base nos fundamentos teóricos de Jonh Davis e Ray Goldberg e, também, pelo conceito de cadeia produtiva.

Santana (2002) ao se referir a definição tradicional de *agribusiness* de Davis e Goldberg diz que, quando a análise se restringe a um produto específico, tem-se um recorte no agronegócio e obtém-se o conceito de cadeia produtiva, ao qual se adere as relações de insumo-produto e de encadeamento retrospectivos e prospectivos das atividades econômicas.

Prosseguindo, enfatiza a importância de se proceder a uma análise no fluxo de ligações intersetoriais para melhor se compreender a abrangência do conceito.

Santana (2002) ainda argumenta que esta concepção não abrange a generalidade e dinâmica do conceito atual de agronegócio, e, propõe a inclusão de duas dimensões para dotar as empresas que compõem a cadeia produtiva de vantagens competitivas sustentáveis. Tais dimensões são constituídas de: instituições e órgãos do governo relacionados ao agronegócio; a coordenação vertical e a dinâmica competitiva das atividades produtivas.

Coloca esta última dimensão como a “fronteira dos conhecimentos do agronegócio”, sendo este o ponto onde acontece às alianças verticais, constituindo-se numa estrutura de governança que possibilita a análise de diferentes possibilidades de integração vertical e horizontal na cadeia, sem deixar de observar as dinâmicas dos mercados e o ambiente da empresa.

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. A forma dinâmica de conceber a cadeia produtiva possibilita que se identifique a característica e se visualize as condições dos segmentos principais e os setores de suporte da cadeia.

Destaca-se a importância e a influência dos atores relacionados com as atividades de suporte, considerando que a dinâmica da cadeia agroindustrial em seus aspectos de qualidade e competitividade depende do desempenho dos setores de apoio.

A cadeia produtiva do leite apresenta características típicas, com uma relação estreita entre todos os elos dos que dela participam. Tem as seguintes características principais:

a) Incerteza: as incertezas não existem por parte do produtor, pois a demanda do produto é maior que a oferta. O produtor já tem a venda garantida, através de um pré-contrato, ou seja, através de um contrato verbal, a indústria se compromete de fazer a coleta do leite todos os dias na propriedade.

b) Freqüência: a freqüência é diária e constante, em função da natureza do produto. Existe o sistema de logística eficiente, que atende as demandas do

produtor, da indústria, dos supermercados e dos atacadistas. É o ponto primordial de influência na cadeia produtiva do leite, estabelecendo uma relação dinâmica entre os elos.

c) Especificidade dos ativos: apresenta pouca especificidade, tendo apenas um padrão mínimo de qualidade quanto ao produtor. O produto está ao alcance da indústria, que tem a certeza da sua coleta. Os recursos, por parte do produtor, são na maioria tangíveis, como os animais, a estrutura física e os equipamentos. Há também os recursos não tangíveis, os quais são as marcas da indústria e o conhecimento do produtor.

d) Colaboração: há uma dependência entre os participantes da cadeia, da empresa e suas relações, sempre na busca de ter um produto competitivo no mercado. Para tanto, o produtor depende que o seu produto seja aceitável para o consumidor, o qual se torna cada vez mais exigente.

e) Confiança: falta confiança. O que ocorre de fato é que, no contexto geral, o domínio da cadeia é feito pelo varejo. Há falta de confiança pelo oportunismo nos negócios. A unidade produtiva do leite fica à mercê do antes da porteira - no qual o pagamento é feito antecipado (gastos com energia elétrica, insumos, equipamentos, entre outros) – e do depois da porteira – o pagamento se dá indiretamente, há a entrega do produto e somente receberá quando todos os outros já tiveram recebido seus lucros (posto de resfriamento, agroindústria, atacado e varejo). Ocorre que o consumidor é de fato quem paga pelo produto. E há também a falta de cultura de cooperação na atividade.

f) Existência de parcerias: há uma parceria entre o produtor, a indústria e o varejo. É uma parceria benéfica, unindo os elos da cadeia do leite. Quanto ao produtor há a garantia de escoamento do produto no mercado, tendo, pois, um mercado garantido, com perspectivas de novos mercados e novas tecnologias ao seu alcance. Assim tem um ganho na gestão do negócio, com bons padrões, tendo a possibilidade de exportação. O varejo vê a garantia do produto com qualidade e com valor agregado, tendo preços diferenciados. O varejo impõe uma melhoria na cadeia produtiva do leite, exigindo uma rastreabilidade e um pronto-atendimento.

Como aspectos desfavoráveis, podendo-se considerar como os principais problemas da cadeia, encontra-se o elevado número de pequenos produtores, notadamente com produção de subsistência, o que requer muita atenção e investimentos nas áreas de educação, qualificação e gestão da propriedade, pois se

entende que essa característica de carência de escolaridade e baixa capacidade de gestão podem comprometer o desenvolvimento de uma cadeia forte e promissora.

O mercado de leite é caracterizado por um grande número de produtores de leite bastante heterogêneo. Quanto ao tamanho é composto por: grandes, médios, pequenos e micros produtores. Quanto à formação, por especializados, não especializados, e ainda, por uma concentração no segmento da distribuição e da indústria.

A importância da bovinocultura do leite no Brasil é representada por sua relevância no processo de desenvolvimento econômico e social. Yamaguchi e Martins (2001), dizem que esta atividade se destaca pelo uso intenso de grandes áreas de terra e por empregar significativo contingente de mão-de-obra; pela expressiva participação na formação de renda do setor e do País; o fornecimento de alimento de alto valor nutritivo a população e matéria-prima para as indústrias de laticínios e ainda, devido ao produto lácteo constituir um componente de peso no cálculo dos índices de custo de vida e no orçamento familiar dos consumidores.

Embora o setor tenha uma significativa posição no contexto nacional, a cadeia produtiva do leite tem sofrido com as sucessivas crises que afetaram tanto o produtor quanto o abastecimento, e seus reflexos são sentidos no processo de desenvolvimento do País.

A crescente urbanização vem influenciando o mercado de leite e derivados, tanto em nível nacional quanto internacional, notadamente pela renda dos países em desenvolvimento, pela concentração de mercado, pelo aumento de poder das estruturas de varejo, representadas principalmente pelas redes de supermercados e, ainda, pela disseminação das multinacionais do setor.

4.2.1 Cadeia produtiva do leite no mundo

Conforme consta na Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina (EPAGRI-CEPA, 2011), a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação – FAO, estima que em 2009 foram produzidos 699,5 bilhões de quilos de leite de vaca, búfala, cabra, ovelha e camela, 1,13% acima do que foi produzido

em 2008. Para 2010 a produção total de leite deve alcançar 711,9 bilhões de quilos, apresentando um incremento de 1,77% sobre 2009.

O crescimento de produção alcançado em 2009, assim como o projetado para 2010, ficou bem abaixo do índice médio de 2,5% dos três anos anteriores. Esta redução pode ser atribuída à crise econômica mundial iniciada em 2008, cujos reflexos ainda persistem nos investimentos no setor produtivo.

A produção mundial de leite teve comportamento distinto, segundo as principais regiões produtoras. O principal fator determinante deste comportamento (crescimento ou queda da produção) é a relação entre o volume produzido e a demanda interna. A Ásia, em função do *déficit* na produção e do aumento da demanda de lácteos, deve apresentar incremento na produção, enquanto a Europa e a Oceania, que apresentam grandes excedentes de produção, tiveram aumento ínfimo ou redução do volume de leite projetado para 2010.

Os países com significativa produção excedente devem reduzir bastante a produção em 2010. União Européia, EUA, Brasil e Nova Zelândia tiveram crescimento bem abaixo da média mundial, a exceção ficou por conta da Argentina, cuja expectativa é crescer acima da média e da Austrália, que já teve redução em 2009 e deve reduzir significativamente a produção em 2010. Os países com grande demanda interna têm expectativa de crescimento da produção mais expressiva, especialmente China e Índia.

Em 2009, foram comercializados, no mercado internacional, o volume equivalente a aproximadamente 41,9 bilhões de quilos de leite, cerca de 5,3% superior ao volume anual médio comercializado no período de 2006 a 2008. A comercialização projetada pela FAO para 2010 deve ter um incremento a redor de 1,9% sobre o ano anterior.

A Europa e a Oceania são os grandes exportadores de lácteos. Segundo a FAO, nestas regiões, em 2009, houve um *superávit* de mais de 24 bilhões de quilos de matéria-prima.

Mais da metade do volume exportado é proveniente da Nova Zelândia e da União Européia (27 países). Somente a Nova Zelândia exportou 12,8 bilhões de quilos de leite e este volume representa, aproximadamente, 77% do que foi produzido naquele País. A Argentina, maior exportador sul-americano, com 3,8% de participação nas exportações mundiais, tem grande importância comercial para o Brasil, devido ao grande número de negócios realizados entre os dois países.

A China é atualmente o maior comprador mundial de lácteos e importou, em 2009, o equivalente a 3,3 bilhões de quilos de leite. Outros países com importação superior a 2,0 bilhões de quilos são: Rússia, Argélia, México, e Arábia Saudita.

4.2.2 Cadeia produtiva do leite no Brasil

Para Vilela, Bressan e Cunha (2001), o setor leiteiro apresentará bom crescimento para os próximos anos, devido à transformações e mudanças causadas, como mudança no *mix* de produtos, maior participação do leite longa vida no mercado, aumento do resfriamento do leite nas propriedades e granelização do transporte.

Os autores destacam que as perspectivas para o setor são boas, mas enfatiza que ainda falta melhorar a integração da cadeia, estabelecer ações conjuntas, e aumentar a preocupação com a qualidade, evitando assim a baixa competitividade no futuro.

Calegar (2001) cita que a cadeia produtiva de leite no Brasil está organizada de diferentes formas dependendo da região de atuação da produção. O maior volume de produção está localizado nas regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste.

Segundo Calegar (2001), a cadeia produtiva do leite no Brasil tem apresentado as seguintes características:

[...] O processo de globalização tem encurtado a distância entre os mercados, favorecendo empresários eficientes, desmistificando as diferentes formas de protecionismos explícitos ou implícitos e mostrando-se implacável com os setores ineficientes da economia. Neste contexto, a cadeia produtiva do leite no Brasil, após a liberação dos preços dos produtos lácteos, em 1991, tem dado provas incontestáveis de que o setor tem capacidade de aumentar a produção de leite a custos decrescentes, até com boas chances de competição no mercado internacional, [...].

Algumas estratégias citadas podem contribuir para melhorias no setor, como os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, principalmente relacionados

à produção, que ainda encontra maiores obstáculos. Ainda é de grande valia definir políticas de apoio visando o aumento do consumo, coibir a imposição de tarifas compensatórias em importações subsidiadas na origem, aplicar treinamento da mão-de-obra, e principalmente integrar a agricultura e pecuária de leite, com terceirização da atividade, atuando com uma maior coordenação de agentes do setor produtivo (CALEGAR, 2001).

De acordo com Martins (2001), a cadeia produtiva do leite no Brasil é extensa e envolve vários agentes que adquirem produtos e serviços dos demais setores da economia. Entre esses setores, estão envolvidos insumos para alimentação do gado, produtos veterinários, empresas de genética, bens de capital como, equipamentos, maquinários, caminhões, etc.

Conforme Martins (2001), até o final dos anos 80 a atividade leiteira no Brasil era fortemente controlada pelo governo, em que os preços adotados tinham base em uma economia autárquica, no qual as importações possuíam o papel de regular a disponibilidade interna do produto e combater a elevação dos preços. O setor apresentava pouco estímulo aos produtores para implantação de novas tecnologias, o mercado não oferecia muitas vantagens.

Além do preço controlado, o setor era voltado apenas ao mercado interno, apresentando pouca rentabilidade e alto risco, gerando baixa profissionalização, principalmente no segmento de produção.

Com o Plano Real e a abertura econômica, grandes modificações aconteceram no setor, com importantes significados para o consumidor de leite e seus derivados. Fatores como a redução do tamanho das famílias, a adoção de hábitos da vida moderna e o surgimento do mercado de leite longa vida fizeram o mercado lácteo nacional expandir nos últimos anos, ocasionando a concorrência entre as empresas que frequentemente lançam novos produtos, buscando a consolidação de suas marcas (MARTINS, 2001).

Conforme o Instituto de Economia Agrícola - IEA (2008), no período entre 1999 e 2005, o volume de leite industrializado e inspecionado cresceu 45,3%, chegando a 16 bilhões de litros, por conta do aumento da regulamentação e fiscalização da qualidade de sua produção no País, da diminuição das importações e do aumento das exportações do produto, que deve atender padrões mínimos de qualidade para evitar as barreiras sanitárias.

O papel do consumidor é fundamental no mercado, pois é ele que tem o poder de decisão de compra. No caso de lácteos, essa decisão de consumo tem uma relação direta com seu poder aquisitivo, influenciada pelo preço relativo dos derivados, frente aos demais produtos.

Mello e Moura (2009), destacam algumas características do cenário atual da cadeia produtiva do leite no Brasil. Em 2007 o ano foi bom, devido à crescente demanda interna de produtos lácteos, a conjuntura econômica favorável, os preços ao produtor incentivaram um aumento no rebanho e na produção. Já em 2008 essa produção não foi absorvida pelos mercados, nem interno nem externo. Teve queda nos preços e conseqüentemente, a diminuição de produção e até descarte de matrizes. Esses fatores causarão novos impactos no mercado em 2009.

Conforme citado por Mello e Moura (2009), a crise não chegou a afetar as indústrias. Os segmentos da agropecuária voltados à exportação balançaram. Mas os gêneros de primeira necessidade destinados ao mercado interno são os últimos a sofrer os efeitos da crise e os primeiros que se recuperam. É nesse grupo que está a produção leiteira. Isso explica por que, em plena crise mundial, muitas indústrias de segmento estão se expandindo e indicando que ainda há muito espaço para crescimento.

Com relação às exportações, no caso do Brasil, os impactos foram moderados, pois o mercado externo absorve somente 3% da produção de lácteos brasileira. Já na questão de competitividade, o País continua competitivo no mercado mundial em termos de custo de produção, porém, tem muito a melhorar nos índices de produtividade.

O Brasil produz uma média de 4,5 Kg/vaca/dia. Na Argentina esse índice representa uma média de 18Kg/vaca/dia e na Nova Zelândia 14Kg/vaca/dia. Essa diferença se dá pela qualidade e quantidade de pastagens. Algumas perspectivas e soluções são citadas como, a profissionalização da produção de leite, com melhorias em pastagens, genética e a consolidação da indústria láctea e aumento do consumo interno (MELLO; MOURA, 2009).

No entanto, no ano de 2008, o setor apresentou uma pequena queda, devido à crise econômica, fatores climáticos e os baixos preços pagos aos produtores. A Região Sul foi a única que apresentou crescimento da produção, sendo que o leite tem se tornado importante fator na renda das famílias, principalmente em pequenas propriedades.

Percebe-se também a diminuição consecutiva do rebanho da região Sudeste e Centro-Oeste nos últimos anos, o aumento do cultivo da cultura de cana-de-açúcar para a fabricação de etanol, por exemplo, pode ser considerado um fator, e outro é o aumento do cultivo de grãos, principalmente na região Centro-Oeste do País. A Região Sul por sua vez apresentou um leve crescimento, acompanhados das regiões Norte e Nordeste.

A atividade leiteira está presente em todas as regiões do País, porém em torno de 72,8% da produção está concentrada em seis Estados, localizados próximo aos mercados consumidores. O Estado de Minas Gerais é o principal pólo com 22,9% do rebanho e 27,9% do leite. Posteriormente, destaca-se o Estado do Paraná, Rio Grande do Sul, Goiás, São Paulo e Santa Catarina, que juntos respondem por 44,9% de toda a produção (COSTA; MACÊDO; HONCZAR, 2008).

Segundo Costa, Macêdo e Honczar (2008), o Brasil passou de importador para exportador de leite nos últimos anos, tendo o leite em pó como principal produto exportado.

Os principais destinos das exportações foram Venezuela, Argélia, Senegal e Argentina, responsáveis pelos 50,8% dos US\$ 273,3 milhões vendidos ao exterior.

Em 2008, a produção brasileira de leite de vaca, segundo a Produção Pecuária Municipal, foi de 27,6 bilhões de litros. Os seis Estados brasileiros que mais produzem são responsáveis por aproximadamente 74% da produção nacional.

A Região Sul se destaca pela elevada taxa de crescimento da produção e vem, ano a ano, se consolidando como uma importante bacia leiteira. Enquanto a taxa média de crescimento anual da produção brasileira se situa ao redor de 4,4% ao ano, na Região Sul a taxa média a anual dos Estados é de 5,7%, 7,5% e 9,8%, respectivamente, nos Estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

As indústrias de lácteos do Brasil que possuem inspeção federal, estadual ou municipal captaram 19,6 bilhões de litros de leite resfriado, no ano de 2009, com 1,62% de incremento sobre o volume captado em 2008. Segundo a pesquisa trimestral do leite, dos oito principais Estados produtores, onde são captados mais de 88% do volume total, somente Rondônia e Mato Grosso tiveram aumento na captação. Os Estados de Goiás, Paraná e Santa Catarina reduziram fortemente a captação, mas o volume ainda foi superior ao ano anterior. Nos Estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e São Paulo, além da forte redução, o volume captado foi inferior a 2007.

Considerando o baixo nível de investimentos em produção a partir do segundo semestre de 2008, com o início da crise econômica internacional, e tendo permanecido baixo em 2009, o volume recebido pelas indústrias apresentou boa recuperação no primeiro trimestre de 2010. Puxado por Minas Gerais, Paraná e São Paulo houve um incremento na captação de 5,7% em relação ao igual período do ano anterior.

O Brasil, antes tradicional importador de produtos lácteos, equilibrou a balança comercial do setor em 2004 e intensificou as exportações em 2007 e 2008, quando a balança comercial apresentou *superávit* de 297,67 milhões de dólares. Em 2009, no entanto, o quadro positivo das exportações não se manteve, o valor das importações continuou crescendo e as exportações tiveram queda abrupta de 71% no ano, gerando um *déficit* de 114 milhões de dólares.

No primeiro semestre de 2010, o quadro se agravou e o *déficit* aumentou 92% em relação ao primeiro semestre de 2009.

Em 2009, o Brasil exportou produtos lácteos para 88 países, porém apenas oito foram responsáveis por 69% das aquisições. O destino das exportações brasileiras pouco se alterou, em relação ao ano anterior, contudo o valor das exportações teve uma queda considerável.

Por outro lado, as importações brasileiras, em 2009, foram superiores às de 2008 em 23,8%. Foi importado o equivalente a 261,9 milhões de dólares, em produtos lácteos, provenientes de vinte e dois países, especialmente, da Argentina e Uruguai que foram responsáveis por 88,9% deste valor.

4.2.3 Cadeia produtiva do leite em Santa Catarina

No ano de 2008, o IBGE passou a divulgar os primeiros dados em relação ao Censo Agropecuário realizado em 2007 e relativos ao ano de 2006. Conforme consta, “a produção catarinense de leite de 2006 foi de 1,436 bilhões de litros, volume 16% abaixo da produção estimada pela Produção Pecuária Municipal - PPM do IBGE para o mesmo ano, de 1,710 bilhões de litros”. A redução na produção ocorreu em grande parte dos Estados da federação.

No período entre os dois últimos Censos Agropecuários (1995-96 e 2006), Santa Catarina foi um dos Estados em que mais a produção leiteira cresceu e a taxas mais significativas. Em 2006, o Estado respondeu por 6,7% da produção e ocupou a posição de quinto produtor nacional. Em 1995/96 respondia por 4,8% da produção e era o sexto produtor nacional. Superou o Estado de São Paulo, cuja produção decresceu cerca de 30% neste mesmo período, tendo reduzido a sua participação na produção nacional de 10,3%, em 1995-96, para 6,1% em 2006.

O IEPagri-Cepa (2006), estima que a produção no Estado em 2007 tenha em torno de 1,58 bilhões de litros. Já conforme a Pesquisa Trimestral do IBGE, em 2007 o volume de leite captado pelas indústrias catarinenses, com inspeção federal, estadual e municipal, foi de 1,086 bilhões de litros, sendo 11% superior ao de 2006. No primeiro trimestre de 2008, em relação a 2007, o crescimento foi ainda maior, ficando em 17,6%.

Nesse contexto percebe-se a tendência de crescimento da produção estadual dos últimos anos. Santa Catarina apresenta expectativas de ocupar cada vez mais espaço na produção de leite no Brasil e consolidar a atividade como importante e em alguns casos estratégica para o desenvolvimento de algumas regiões do Estado. Um item importante citado pelo autor com relação ao aumento da produção, ocorreu pela busca de capacitações e novos investimentos em melhoramento genético, sanidade, higiene e, especialmente, na formação e manejo das pastagens; aspectos fundamentais para a expansão da produção leiteira catarinense ao longo dos últimos anos.

Conforme o Centro de Inteligência do Leite - CILeite (2009), com base nos dados dos últimos censos realizados pelo IBGE, o Estado de Santa Catarina ocupava o sexto lugar em produção de leite no País em 2006, segundo resultados do IBGE de 2008. Sendo mesorregião Oeste Catarinense responsável por 72,6% da produção de todo o Estado em 2006.

O crescimento da produção de leite, de 157% no período 1996-2006 no primeiro censo, caracteriza a Região Oeste do Estado de Santa Catarina como importante no setor leiteiro. O crescimento não se deu pelo aumento do número de vacas somente, (6,3% ao ano), mas principalmente por incrementos na produtividade média por vaca, em 3,4% ao ano (CILEITE, 2009).

Santa Catarina, segundo a Produção Pecuária Municipal do IBGE (2009), produziu 2,13 bilhões de litros de leite em 2008, um incremento de 14% sobre a

produção do ano anterior. A mesorregião Oeste Catarinense é a grande bacia leiteira do Estado e responsável por 72,4% da produção, seguida pelas mesorregiões do Vale do Itajaí (9,6%), Sul Catarinense (8,2%), Serrana (3,9%), Norte Catarinense (3,6%) e Grande Florianópolis (2,3%). A distribuição da produção foi levemente alterada, em relação a 2007, a mesorregião Sul Catarinense aumentou e a do Vale do Itajaí diminuiu sua participação em, aproximadamente, um ponto percentual.

O volume de leite captado pelas indústrias catarinenses com inspeção federal, estadual ou municipal alcançou, aproximadamente, 1,4 bilhões de litros de leite, em 2009, apresentando um crescimento de 7,8% em relação ao volume captado no ano anterior. Se comparado com anos anteriores, o aumento da captação de 2009 foi significativamente inferior à média de 15,2% registrada nos últimos cinco anos.

As principais causas da redução foram a estiagem, que ocorreu nas principais regiões produtoras do estado no início do outono, dificultando a implantação e o desenvolvimento das pastagens de inverno e o desestímulo ao investimento na produção devido aos preços, que até o mês de junho ficaram abaixo dos preços médios de 2008. Comparado com a evolução da produção nacional, no entanto, o crescimento da produção catarinense continuou em ritmo mais acelerado.

Estima-se que a produção total de Santa Catarina, em 2009, alcançou 2,23 bilhões de litros de leite, aproximadamente 5,0% acima da produção de 2008.

A deficiência de informações não permite quantificar com precisão o volume de leite, segundo o destino final, porém sabe-se que a maior parte da produção é destinada à indústria catarinense de lácteos, com inspeção federal, estadual ou municipal, que segundo a Pesquisa Trimestral do Leite do IBGE recebeu, em 2009, 1,39 bilhões de litros de leite resfriado. Cabe ressaltar que pequena parte, não quantificada, proceda de outros Estados.

Estimativas feitas com base em informações pontuais e não sistematizadas sugerem que em 2009, aproximadamente, 340 milhões de litros de leite resfriado foram enviados para laticínios de outros Estados. Outra parte é vendida para pequenos laticínios sem inspeção ou vendida diretamente no estabelecimento, de forma natural ou transformada em queijo, requeijão, nata, manteiga, iogurte, etc. O restante da produção catarinense é consumido na propriedade rural, para alimentação animal e para consumo humano.

Desta forma, estima-se que o volume de leite destinado à indústria de laticínios, em 2009, girou em torno de 1,73 bilhões de litros, equivalente a 78% do total de leite produzido.

Segundo o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - Cepea (2010), os preços recebidos pelos produtores em São Paulo, Minas Gerais e Goiás são, em média, mais altos que os preços médios registrados nos Estados do Sul. Acredita-se que isso esteja relacionado com a oferta de matéria-prima e a capacidade de processamento da indústria destes Estados, além do tipo de produtos que são produzidos. Quanto maior é o valor agregado no produto final, maior é a capacidade de pagamento pelo leite resfriado. Nos Estados do Sul predomina o beneficiamento do leite fluido (UHT), bebidas lácteas e a produção de queijo tipo mussarela e prato, produtos de baixo valor agregado.

Na medida em que a indústria local aumente a capacidade de beneficiamento e passa a produzir produtos de maior valor agregado, como leite em pó, cremes, queijos finos, etc., os preços do leite resfriado no sul do País irão se equiparar aos preços praticados nos outros Estados.

O preço de referência definido pelo Conselho Paritário entre Produtores e Indústrias de Leite - Conseleite/SC para o leite padrão, em termos de média anual, converge com os preços médios recebidos pelos produtores, segundo levantamento sistemático de preços da Epagri/Cepa. Isso mostra que na média o poder de pagamento pela matéria-prima (leite resfriado), definido pelos preços de venda do *mix* de produtos processados pelas indústrias catarinenses que integram o conselho é de fato repassado aos produtores de leite.

5 METODOLOGIA

Este capítulo tem como intuito apresentar os métodos de pesquisa em ciências econômicas considerados como os mais adequados à execução deste trabalho. São apresentados tanto os métodos de abordagem, quanto os métodos de procedimento e de análise de dados. Faz-se isto com o objetivo de proporcionar ao leitor a oportunidade de rever os principais conceitos metodológicos indispensáveis à construção do conhecimento científico.

O conhecimento científico é distinto das demais formas de conhecimento. Para que seja considerado conhecimento científico é necessário que se identifique o método que possibilitou chegar a determinado conhecimento (GIL, 2000).

Este trabalho utiliza o método de abordagem indutiva, que parte da análise de casos específicos para se chegar a uma conclusão geral. Foi a partir da utilização do método indutivo que se definiram as técnicas de coleta de dados e instrumentos capazes de mensurar os fatos econômicos (GIL, 2002).

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxonomia desenvolvida por Gil (2002), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva. A pesquisa descritiva é definida como aquela em que ocorre a observação, o registro, a análise, e a correlação dos fatos ou fenômenos. Quanto aos meios, esta pesquisa é de campo, bibliográfica e documental. Pesquisa de campo porque foi realizada nas propriedades rurais. Bibliográfica porque foi realizado um estudo sistematizado sobre ambiente organizacional e ambiente institucional, com ênfase para o desenvolvimento rural; utilizando-se para isso materiais publicados: livros, revistas, jornais, *internet*, enfim, material acessível ao público em geral. E, documental, porque se fez utilização de listas previamente fornecidas pelas cooperativas-alvo.

Tendo em vista as características do presente estudo, a pesquisa se caracteriza por ser qualitativa, e incluir diversas técnicas, como a pesquisa bibliográfica, documental, e a pesquisa de campo de caráter descritivo.

É importante lembrar que, de acordo com Bryman (1989), pesquisas qualitativas podem também, assim como as quantitativas, ser passíveis de quantificação, e que a principal diferença entre elas se manifesta quando a primeira

tem como ponto forte a captação da percepção dos indivíduos que são alvo do estudo.

Para Ventura (2002), a pesquisa de campo deve merecer grande atenção, pois devem ser indicados os critérios de escolha da amostragem (das pessoas que serão escolhidas como exemplares de certa situação), a forma pela qual serão coletados os dados e os critérios de análise dos dados obtidos.

Em síntese, a análise das informações obtidas de diversas fontes e por diferentes meios foi realizada primeiramente de forma descritiva, para depois ser analisada de forma exploratória e, por fim, de forma qualitativa e quantitativa na busca da identificação de fatores relacionados à influência do ambiente organizacional e institucional no desenvolvimento econômico, ambiental e social das propriedades rurais.

5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Utilizou-se da pesquisa bibliográfica em livros, periódicos e *sites na Internet*, para, de forma exploratória, caracterizar o desenvolvimento rural e levantar informações com ênfase nas relações sistêmicas, assim como demais dados secundários relativos a cadeia produtiva do leite em Santa Catarina.

Por meio de pesquisa documental junto a cooperativas singulares, doravante denominadas Cooperativa A e Cooperativa B, se identificou os produtores associados que comercializava leite, independente de ser com a organização cooperativa ou com empresa privada. Para Goode e Hatt (1979) pode-se recorrer a listas existentes no processo de definição do universo.

Dos produtores com esse perfil, foram listadas 152 propriedades da Cooperativa A, abrangendo os municípios de Iraceminha, Maravilha, Cunha Porã, Tigrinhos, São Miguel da Boa Vista, Flor do Sertão, Caibi e Riqueza. E 23 propriedades da Cooperativa B, no município de Romelândia. No apêndice, apresenta-se o roteiro de pesquisa utilizado durante as entrevistas aos produtores rurais. As entrevistas foram feitas pessoalmente em cada uma das propriedades, compreendendo o período entre outubro de 2010 à janeiro de 2011.

Todos os municípios pesquisados fazem parte da AMERIOS (Associação

dos Municípios da Região de Entre-Rios). Esse fato foi coincidência, não fator de escolha. Abaixo, o mapa alocando os municípios pesquisados (Figura 2).

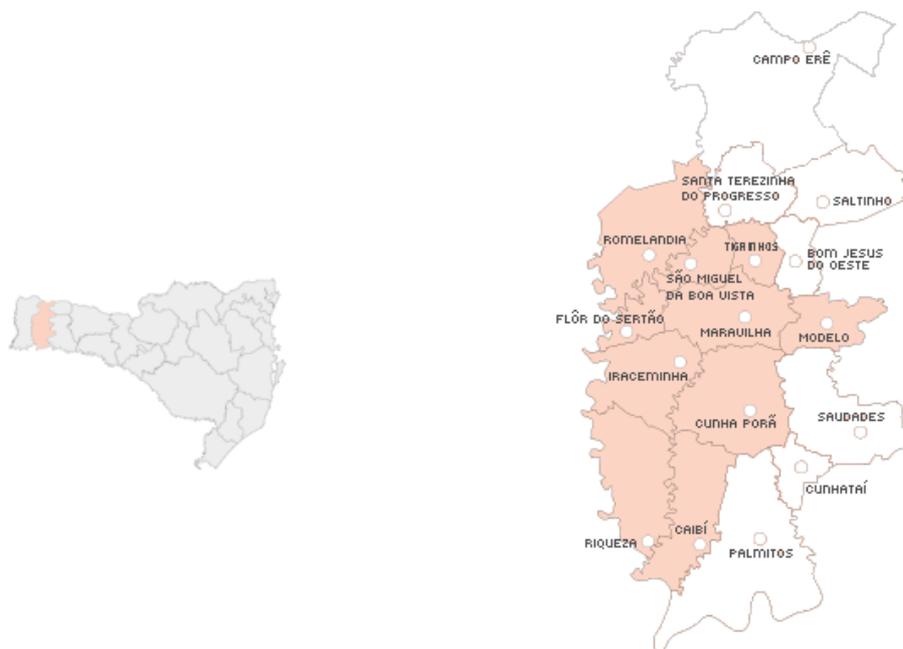


Figura 2 - Mapa de localização dos municípios pesquisados.
Fonte: AMERIOS (2010).

A escolha desta região e do tema que foi estudado passou pela observação da produção leiteira apresentar movimentação mensal no fluxo de caixa e importância relevante na renda da propriedade e, da execução de programas de gerenciamento das propriedades rurais coordenados por entidades cooperativas e de serviço, facilitando a acessibilidade, tanto por parte das cooperativas como por parte dos próprios cooperados. A execução desses programas gerenciais facilitou a obtenção das respostas e de resultados econômicos mensuráveis, sendo pré-requisito, a participação dos produtores na primeira fase do programa, referente a organização física da propriedade. A segunda fase compreende especificamente, a organização gerencial.

A pesquisa foi realizada tendo como ferramenta de apoio a utilização de entrevista estruturada como forma de entendimento e maior explicitação dos

principais aspectos relacionados ao desenvolvimento econômico, ambiental e social das propriedades rurais. A entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariável para todas as entrevistas, que geralmente são em grande número. Na entrevista estruturada, a formulação das perguntas assume um caráter metódico (GIL, 2008).

As informações secundárias compreendem a busca e análise de informações de fontes que posteriormente serão sistematizadas e analisadas de forma a auxiliar na elaboração das entrevistas semi-estruturadas, bem como enriquecer o conteúdo do trabalho.

Para identificar os fatores que envolvem a dinâmica competitiva das propriedades foram coletados dados primários para análise da influência do ambiente organizacional e institucional no desenvolvimento econômico, ambiental e social das propriedades rurais.

Segundo Gil (2008), a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas. Assim, a apresentação dos dados é a evidência das conclusões e a interpretação consiste no contrabalanço dos dados com a teoria.

Para Triviños (1987), o processo de análise de conteúdo pode ser feito da seguinte forma: pré-análise (organização do material), descrição analítica dos dados (codificação, classificação, categorização), interpretação referencial (tratamento e reflexão).

A interpretação também é um processo de analogia com os estudos assemelhados, de forma que os resultados obtidos são comparados com resultados similares para destacar pontos em comum e pontos de discordância.

Por fim, foi realizada a análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos buscando estabelecer a co-relação entre desenvolvimento rural e as influências institucionais e organizacionais. Esses dados foram analisados e comparados dentro de um mesmo protocolo, visando a contribuir para a aplicação da teoria e para o desenvolvimento das implicações da mesma.

Desta forma, de posse das informações de caráter qualitativo e quantitativo sobre as propriedades e os produtores que trabalham com a atividade leiteira, se analisou sistematicamente os indicadores obtidos.

5.2 DIAGNÓSTICOS VOLTADOS PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL

Por diagnóstico pode-se entender o julgamento, realizado em um determinado intervalo de tempo, sobre uma situação ou um estado, visando guiar a ação (MIGUEL, 1999). O diagnóstico de sistemas agrários constitui-se de uma análise das formas de uso do espaço rural, em dado momento, em dada escala e a partir de determinados objetivos.

Para Figueredo e Miguel (2007), o diagnóstico é uma ferramenta que permite identificar, caracterizar e entender a realidade agrária, através do alcance de respostas as perguntas. A partir das informações, podem-se propor as políticas ou os projetos mais apropriados, estabelecer prioridades para a assistência técnica e extensão rural, e, políticas públicas mais sustentáveis para o desenvolvimento rural. Podem-se identificar os principais problemas e reivindicações e propor as principais linhas de uma política de desenvolvimento para o município.

O diagnóstico supõe uma tomada de posição frente a uma determinada realidade. O objetivo de um diagnóstico é atuar sobre a realidade, construindo de forma simultânea hipóteses de análise e ação.

Muitas vezes os diagnósticos são demasiados descritivos detalhando a agricultura de um lugar como se fossem atividades isoladas, sem considerar as interações que existem entre as múltiplas atividades realizadas pelos agricultores. Apresentam resultados em forma de modelos globais sem que isso expresse heterogeneidade das estratégias e dos interesses dos atores sociais da região. Ante isto, o diagnóstico de cunho sistêmico deve ser diferente: deve buscar entender e caracterizar a diversidade e a heterogeneidade de situações, permitindo formular propostas diferenciadas para cada tipo de agricultor. O diagnóstico pretende responder o porquê da realidade observada; isto é, elaborar modelos explicativos entre os diversos fenômenos analisados, tentando identificar as relações causa-efeito.

Um diagnóstico de cunho sistemático privilegia a análise geral para o particular, isto é, se parte de um aspecto geral e, passo a passo se atinge o específico, por etapas sucessivas e com diversos níveis de estudo. Para realizar um diagnóstico agrário é imprescindível ter informações básicas e pertinentes sobre a situação internacional, nacional e regional, antes de analisar pormenorizadamente a

zona de estudo e das distintas unidades de produção (FIGUEREDO; MIGUEL, 2007),

5.3 INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO RURAL

O termo indicador origina-se do latim *indicare*, verbo que significa apontar. Um indicador oferece prova ou sinais que mostram que uma mudança ocorreu. Para que os indicadores sejam bons, eles devem ser claros e compreensíveis para todas as pessoas envolvidas. Os indicadores podem medir ou contar resultados, ou podem usar palavras para descrever como as pessoas se sentem sobre as mudanças.

Indicadores são modos de representação - tanto quantitativa quanto qualitativa - de características e propriedades de uma dada realidade. Em outras palavras é, uma característica específica que reflete um aspecto da realidade observada.

Os indicadores adotados são, essencialmente, de dois tipos: indicadores quantitativos (constituem uma medida numérica) e indicadores qualitativos (referem-se, em geral, a processos e situações no ambiente, que não são facilmente mensuráveis, mas que mesmo assim, são perceptíveis).

Quando se trata a respeito de indicadores qualitativos, têm-se como exemplos a elaboração de questionários ou de perguntas a serem respondidas. Já em dados quantitativos os exemplos mais comuns são os de tempos, quantidade de produtos/serviços, número de informações, etc.

Os indicadores podem ser utilizados para medir ou revelar aspectos relacionados a diversos planos da vida individual e familiar, coletivo e associativo, das relações sociais, políticas, econômicas e culturais da sociedade. Podem, por exemplo, medir a disponibilidade de bens, serviços e conhecimentos e o acesso que determinados grupos têm a eles; a relevância que possuem na vida das pessoas e instituições; a qualidade e o grau de utilização de algo.

Além disso, podem também captar processos, em termos de intensidade e sentido de mudanças. Dizemos, então, que os indicadores se referem à aspectos tangíveis e intangíveis da realidade. Tangíveis são os facilmente observáveis e

aferíveis quantitativa ou qualitativamente. Já os intangíveis são aqueles sobre os quais só podemos captar parcial e indiretamente algumas manifestações.

O Programa de Desenvolvimento Rural da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, lançado em 1991, estabeleceu três etapas para a geração de indicadores de desenvolvimento rural. Primeiro, estabeleceu um esquema territorial para a coleta de dados em nível subnacional nos diversos países membros, que permitiu classificar as regiões em três tipos: predominantemente rurais, predominantemente urbanizados e significativamente rurais. O indicador básico define as unidades territoriais rurais e urbanas, permite classificar as regiões e a densidade populacional. Em seguida, é definido um conjunto de indicadores demográficos, econômicos, sociais e ambientais que permitem comparar e analisar as tendências do desenvolvimento rural. A seguir, apresentam-se esses indicadores (OECD, 1994).

Tabela 1 - Indicadores rurais: um conjunto básico.

Indicadores rurais: um conjunto básico	
População e migração	Bem-estar social e equidade
Densidade Variação Estrutura Domicílios Comunidade	Renda Habitação Educação Saúde Segurança
Estrutura e desempenho econômico	Meio ambiente e sustentabilidade
Força de trabalho Emprego Participações setoriais Produtividade Investimentos	Topografia e clima Mudanças no uso da terra Espécies e <i>habitats</i> Água e solo Qualidade do ar

Fonte: kageyama (2004).

Obter as informações para construir todos esses indicadores regionalmente adequados só é possível com um enorme esforço institucional dirigido especificamente para o tema.

A escolha dos indicadores em um projeto também ocorre em função dos ângulos que se quer avaliar: sua eficiência, eficácia, efetividade ou impacto. Eficiência diz respeito à boa utilização dos recursos (financeiros, materiais e humanos) em relação às atividades e resultados atingidos. Eficácia observa se as

ações do projeto permitiram alcançar os resultados previstos. Efetividade examina em que medida os resultados do projeto, em termos de benefícios ou mudanças gerados, estão incorporados de modo permanente à realidade da população atingida. Impacto diz respeito às mudanças em outras áreas não diretamente trabalhadas pelo projeto (temas, aspectos, públicos, localidades, organizações etc.), em virtude de seus resultados, demonstrando seu poder de influência e irradiação.

O que interessa especificamente é o conjunto de indicadores sugeridos para descrever o desenvolvimento rural, um “conceito complexo e multisetorial”.

É nesse contexto que a pesquisa está baseada: eficiência, eficácia, efetividade ou impacto que ocorrem nas propriedades rurais, identificando seu(s) agente(s) causador(es).

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No começo dos anos 90, iniciou-se a construção de uma nova concepção de desenvolvimento rural que se baseava na intervenção centrada num grupo de variáveis específicas, destacando-se, dentre elas: a mudança tecnológica, a terra e sua distribuição, a relação com os mercados, as políticas macro e as transferências de renda. Isto implica também pensar às mudanças no meio rural, a partir do papel dos atores representativos dos diversos segmentos da população rural.

O denominando novo enfoque do desenvolvimento rural trata-se de uma abordagem apoiada no alargamento da abrangência espacial, ocupacional e setorial do rural. Os múltiplos níveis da nova abordagem do desenvolvimento rural estariam apoiados em mudanças gerais relacionadas aos limites e problemas decorrentes do modelo agrícola produtivista: um desenvolvimento rural capaz de redefinir as relações entre indivíduos, famílias e suas identidades atribuindo-se um novo papel aos centros urbanos e à combinação de atividades multi-ocupacionais; um modelo que redefina o sentido da comunidade rural e as relações entre os atores locais; um desenvolvimento rural que leve em conta a necessidade de novas ações de políticas públicas e o papel das instituições e; levar em consideração as múltiplas facetas ambientais, buscando garantir o uso sustentável e o manejo adequado dos recursos (SCHNEIDER, 2004).

A noção de desenvolvimento rural não deve ser exclusivamente econômica, mas deve incluir aspectos sociais e ambientais. Se o conceito de desenvolvimento é assim ampliado, o resultado desse esforço mostrou que o conceito de desenvolvimento é muito mais abrangente do que o mero crescimento da renda. Não deve ser exclusivamente econômico pautado apenas no desempenho agropecuário, mas precisa incluir também aspectos sociais e ambientais. Diante disso, discute-se o nível de desenvolvimento alcançado pelo rural, inserido em um modelo que previa que o desenvolvimento agrícola teria como consequência o desenvolvimento rural.

Importante se faz considerar que desenvolvimento não pode ser concebido como sinônimo de urbano ou de industrializado, mas sim como um processo de ampliação das escolhas das pessoas devendo, portanto, atingir todas as pessoas. Neste sentido, não se pode deixar o rural em segundo plano, partindo-

se do princípio que o rural não é somente agrícola, mas um espaço em que se desenvolvem relações econômicas, sociais; onde vivem pessoas.

Alternativas no sentido de buscar melhorias para o município, considerando o seu potencial têm, necessariamente que observar o que o meio rural tem a oferecer e, por conseguinte, possibilitar-lhe alternativas para seu desenvolvimento.

O desenvolvimento rural deve ser entendido como um movimento na direção de um novo modelo para o setor agrícola, com novos objetivos, buscando a valorização crescente das economias de escopo em detrimento das economias de escala, o fortalecimento das sinergias com os ecossistemas locais, sempre buscando superar o paradigma da modernização da agricultura. O desenvolvimento rural deve implicar, necessariamente, a criação de novos produtos e serviços, estes vinculados a novos mercados, a necessidade de redução de custos a partir de novas trajetórias tecnológicas e reconstruir a agricultura ao nível dos estabelecimentos e também da economia rural como um todo (PLOEG *et al.*, 2000).

A necessidade de novas interpretações sobre o desenvolvimento rural se inscreve nos parâmetros conceituais para entender o papel e o desenvolvimento de trajetórias de diferentes áreas rurais, as quais configuram dinâmicas territoriais e desiguais do desenvolvimento do capitalismo no espaço agrário. Para entender as transformações dos espaços rurais, sua heterogeneidade e perspectivas de desenvolvimento há que se levarem em conta as múltiplas dimensões das suas mudanças (MARSDEN, 2003).

Por fim, os conceitos e noções até aqui expostas vai na perspectiva de que apesar de muito difundida e utilizada, a noção de desenvolvimento rural continua a ser de definição complexa e multifacetada, passível de ser abordada por perspectivas teóricas as mais diversas. Do mesmo modo, concorda-se com o autor que define o desenvolvimento rural como um processo que resulta das ações articuladas, que visam induzir mudanças socioeconômicas e ambientais no âmbito do espaço rural para melhorar a renda, a qualidade de vida e o bem-estar das populações rurais. Dadas as especificidades e particularidades do espaço rural, o desenvolvimento rural refere-se a um processo evolutivo, interativo e hierárquico quanto aos seus resultados, manifestando-se nos termos dessa complexidade e diversidade no plano territorial (SCHNEIDER, 2004).

A proposta metodológica desenvolvida está baseada em alguns trabalhos recentes (SEPÚLVEDA, 2005; KAGEYAMA, 2004; 2006; MELO; PARRÉ, 2007; SCHNEIDER *et al.*, 2007; WAQUIL *et al.*, 2007).

Estes trabalhos, embora expressem visões algumas vezes distintas sobre os processos de mudança social e econômica nos ambientes rurais e suas implicações para o desenvolvimento, possuem algo em comum: propor um indicador de medida de desenvolvimento para unidades e focos territoriais distintos: territorial sustentável (SEPÚLVEDA, 2005), rural para Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1994), rural municipal (KAGEYAMA, 2004; 2006; MELO; PARRÉ, 2007), e territorial rural (SCHNEIDER *et al.*, 2007; WAQUIL *et al.*, 2007).

O desenvolvimento, enquanto conceito e processo complexos, inevitavelmente trazem consigo inúmeras formas de apreensão e determinantes das suas manifestações. Apesar da diversidade de focos e concepções, privilegiaram-se as definições relativamente consensuais em torno do desenvolvimento regional, do desenvolvimento rural e do próprio rural enquanto conceitos agregadores da dimensão espacial do desenvolvimento e das variáveis e dimensões que envolvem a construção dos indicadores propostos.

Há que se ter uma preocupação em diferenciar entre os indicadores aqueles que são fatores ou causas de desenvolvimento rural daqueles que podem ser tomados como a expressão do próprio desenvolvimento num sentido mais amplo, por exemplo, a renda e a produtividade e da densidade institucional, conforme propõe Kageyama (2004; 2006).

Como descrito no capítulo anterior, a escolha dos indicadores para a pesquisa ocorreu em função dos ângulos que se pretendia avaliar: eficiência, eficácia, efetividade ou impacto. Eficiência quanto à boa utilização dos recursos (financeiros, materiais e humanos) em relação às atividades e resultados atingidos. Eficácia quanto aos resultados previstos. Efetividade em termos de benefícios ou mudanças incorporados à realidade da população atingida. Impacto diz respeito às mudanças em outras áreas não diretamente trabalhadas pelo projeto (temas, aspectos, públicos, localidades, organizações etc.), em virtude de seus resultados, demonstrando seu poder de influência e irradiação.

Os pontos indispensáveis na obtenção de medidas que captem a natureza multidimensional do desenvolvimento rural, baseado nas quatro dimensões, responderá as seguintes abordagens propostas na pesquisa:

- a) Descrever a influência do ambiente organizacional e institucional no desenvolvimento rural das propriedades produtoras de leite da Região Extremo-Oeste catarinense, associadas a cooperativas singulares;
- b) Apontar os indicadores utilizados como parâmetros para medir o desenvolvimento econômico, social e ambiental nas propriedades rurais;
- c) Caracterizar as transformações estruturais ocorridas nas propriedades rurais;
- d) Apontar o(s) agente(s) causador(es) das melhorias a campo.

É crucial, para a consecução desses objetivos, disporem de informações e dados que sejam compatíveis com a unidade de observação adotada. No caso aqui estudado, pôde-se contar com dados específicos para as propriedades catarinenses, mas que provavelmente não estarão disponíveis em entidades. Encontrar informação disponível, desagregada e abrangente pode constituir um sério entrave a mensuração do desenvolvimento rural.

6.1 A INFLUENCIA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL NAS PROPRIEDADES RURAIS COOPERATIVISTAS

O ambiente institucional se caracteriza pelas instituições e órgãos do governo relacionados ao agronegócio leite, no âmbito federal, estadual e municipal que atuam como órgãos reguladores e motivadores das atividades produtivas. Nessa dimensão também devem ser considerados os costumes, a cultura, a etnia e as tradições. Fatores esses que estabelecem a diferença de uma comunidade produtiva para outra e esta diferença é capaz de envolver e influenciar o ambiente organizacional e envolver as políticas setoriais macroeconômicas refletindo na modernização do setor, nas inovações tecnológicas e no comportamento das organizações.

A institucionalidade tem uma relação direta com a política no exercício do poder e implica considerar as diversas formas de interação e relacionamento entre

agentes públicos e privados, no espaço rural; além de ser entendida no âmbito da gestão pública e privada, quando considerada sua interação territorial.

O enfoque territorial do desenvolvimento rural permite entender mais facilmente as relações entre os produtores rurais em sua interação com os ambientes. Integra as variáveis fundamentais do desenvolvimento em um espaço tangível. Permite a rastreabilidade, pois possibilita ao consumidor identificar mais claramente a origem do produto. E finalmente, em relação ao desempenho, vislumbra outros valores além da produtividade.

O crescimento econômico é necessário, mas não é suficiente para promover o desenvolvimento rural. O acesso das populações rurais a ativos produtivos é condição básica para a sustentabilidade do desenvolvimento rural.

O produtor rural é considerado um dos principais elos da cadeia produtiva para a melhoria da qualidade do leite destinada ao consumo humano, sendo, para isso, fundamental a divulgação do conhecimento necessário. Otoni *et al.* (2001) referem que os produtores de leite têm maiores condições de responder rapidamente às ações de políticas públicas quando comparados a outros produtores do meio agropecuário, o que é um dos fatores que justificam a implementação de programas de educação, desde que estes estejam bem fundamentados.

O Estado pode e deve cumprir o papel de facilitador de processos de desenvolvimento, sendo um instrumento importante para auxiliar na formulação e condução de políticas públicas nacionais, democráticas e descentralizadas de desenvolvimento. A constatação que o desenvolvimento de um território depende em parte da organização e pactuação de sua sociedade em torno de objetivos comuns e de que essas condições podem ser construídas não significa o afastamento ou minimização do Estado.

Construir novas instituições propícias ao desenvolvimento rural consiste, antes de tudo em fortalecer o capital social dos territórios, muito mais do que em promover o crescimento desta ou daquela atividade econômica. E o crescimento do capital social se faz mediante o acesso a cursos de formação específica. Em resumo, é aplicação do 5º princípio cooperativista: educação, formação e informação. Os cursos de gestão e formação técnica foram identificados como os agentes causadores da eficiência, eficácia, efetividade ou impacto que ocorrem nas propriedades rurais pesquisadas.

No fluxograma a seguir apresentação a influência do ambiente institucional e organizacional nas propriedades pesquisas, referente ao processo educacional a campo. As entidades e organizações parceiras, a pedido, estão descritas por números.

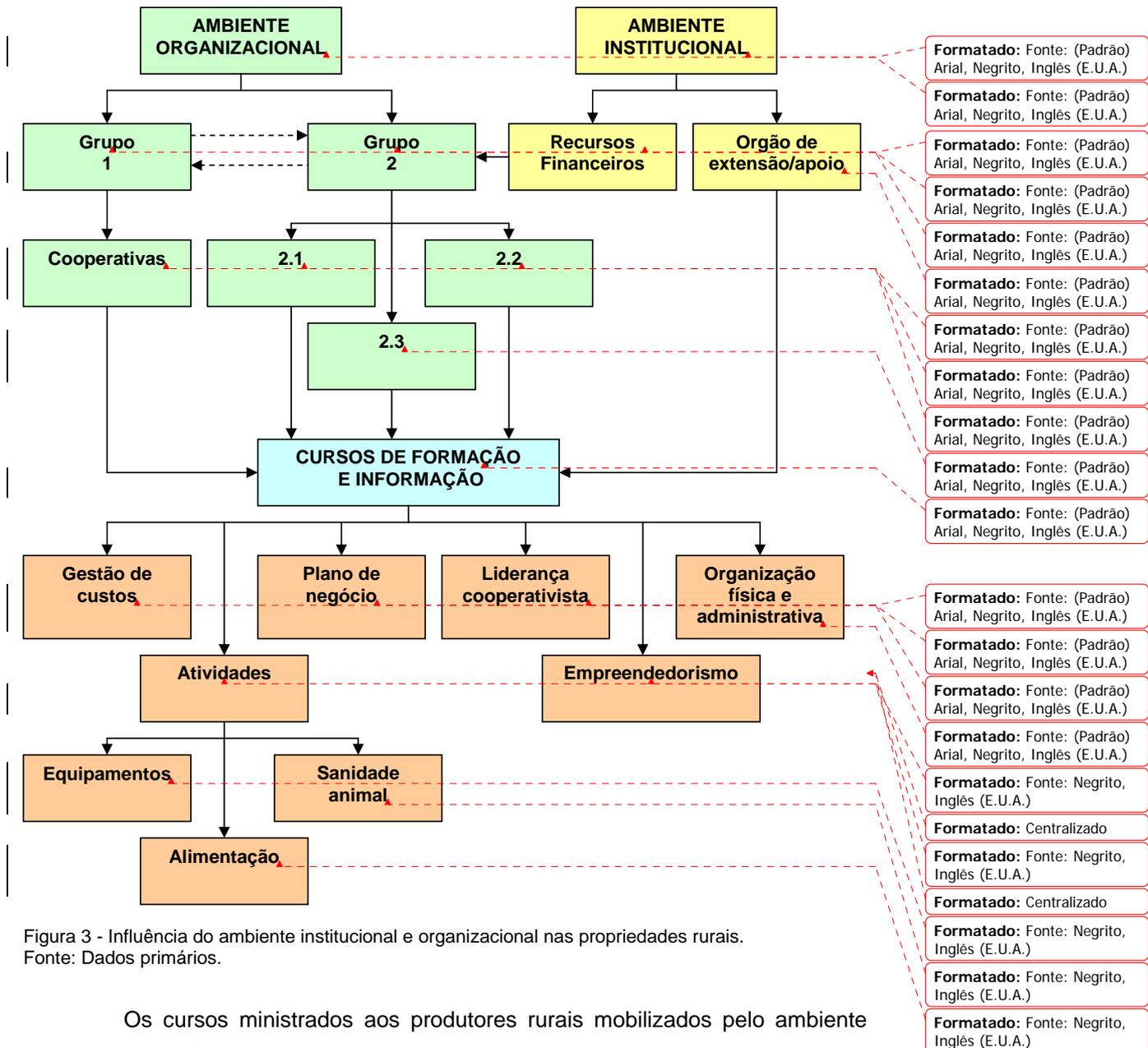


Figura 3 - Influência do ambiente institucional e organizacional nas propriedades rurais.
Fonte: Dados primários.

Os cursos ministrados aos produtores rurais mobilizados pelo ambiente organizacional são inteiramente gratuitos, pois fazem parte da parceria entre as

cooperativas - grupo 1, e a aplicação dos recursos oriundos do ambiente institucional para o ambiente organizacional, através do grupo 2.

Os recursos financeiros referem-se a verbas federais destinadas a entidades de serviço com aplicação através de cursos e treinamentos nas propriedades. Há uma troca de informações e parcerias entre os agentes do grupo 1 e grupo 2 no diagnóstico, preparação e execução dos cursos a campo.

A tradicional produção de leite familiar acabou se tornando uma atividade comercial rentável. Como a bacia leiteira estava em franca expansão, esta permitia a incorporação de novos produtores rurais ao mercado, sem impor restrições. Dessa forma, estes não precisaram fazer maiores investimentos para o desenvolvimento dessa atividade. A renda mensal da produção de leite permitiu a esses produtores se tornarem também consumidores de bens de consumo duráveis, melhorando a qualidade de vida. Assim, a produção de leite se transformou e se consolidou como atividade estratégica para as propriedades rurais e para o desenvolvimento local/regional (MELLO; TESTA; SILVESTRO, 2010).

Também o acesso aos meios de comunicação, tais como jornais, revistas, rádio e televisão, permite que os produtores rurais obtenham informações importantes sobre mercado, tecnologias, meteorologia, entre outros. De posse dessas e de outras informações, o produtor poderá fazer um planejamento do que, como, e para quem produzir. Assim, reduzirá os riscos e, conseqüentemente, aumentará a possibilidade de sucesso nas atividades desenvolvidas.

Já a assistência técnica e a extensão rural são indispensáveis para orientar o uso correto dos recursos disponíveis, bem como colaborar na organização dos produtores, visando a sustentabilidade do sistema.

Lacki (1995), afirma que a capacitação dos produtores rurais visa ampliar os conhecimentos, habilidades e destrezas com o propósito de que estejam em efetivas condições de introduzir inovações tecnológicas, gerenciais e organizacionais, em todos os elos da cadeia agroalimentar.

Para Grimm (1990), a falta de preparo da grande maioria dos produtores rurais, em termos de administração rural, conduz a uma locação inadequada dos fatores de produção (terra, capital e trabalho) e a tomada de decisões impróprias em sua relação com o ambiente externo (mercados e agentes financeiros).

Mesmo com as mudanças macroeconômicas ocorridas na década de 90, a bacia leiteira do Oeste catarinense continuava em progressiva expansão, de forma,

que esta se tornou a principal alternativa econômica para os produtores rurais inviabilizados economicamente de participar do sistema de integração da suinocultura e avicultura.

Na tabela a seguir, apresenta-se a influência que os cursos na área de social, gestão, tecnologia, manejo, organização, empreendedorismo, liderança, missões e feiras, tiveram para a atividade leiteira e para a família.

Tabela 2 - Eficiência, eficácia, efetividade e impacto nas famílias e nas propriedades dos cursos de formação e informação profissional.

ÁREA DOS CURSOS:	PARTICIPARAM (%):	MELHORIA OBTIDA:
		CCS ⁽¹⁾ / CBT ⁽²⁾
Tecnologia	68,57	57,72 / 38,29
Manejo	68,57	
Organização	100,00	
ÁREA DOS CURSOS:	PARTICIPARAM (%):	MELHORIA OBTIDA:
		SAÚDE
Social	45,71	58,29
Manejo	68,57	
Organização	100,00	
ÁREA DOS CURSOS:	PARTICIPARAM (%):	MELHORIA OBTIDA:
		LAZER
Social	45,71	13,14
ÁREA DOS CURSOS:	PARTICIPARAM (%):	MELHORIA OBTIDA:
		SEGURANÇA FINANCEIRA
Gestão	21,14	17,71
ÁREA DOS CURSOS:	PARTICIPARAM (%):	MELHORIA OBTIDA:
		ESTUDOS
Liderança	43,43	38,29
Empreendedorismo	24,00	
Missões / feiras agropecuárias	49,71	
ÁREA DOS CURSOS:	PARTICIPARAM (%):	MELHORIA OBTIDA:
		CONFORTO
Social	45,71	16,57
Organização	100,00	
Gestão	21,14	

Fonte: Dados primários.

Nota:

(1): Abaixo de 250.000 UFC/mL (IN 51 indica patamar abaixo de 400.000 UFC/mL a partir de julho/11).

(2): Abaixo de 100.000 UFC/mL (IN 51 indica patamar de 100.000 UFC/mL a partir de julho/11).

Em cada uma das melhorias obtidas, há cursos efetivamente responsáveis diretamente pelo resultado, a saber.

Na melhoria Contagem Célula Somática e Contagem Bacteriana Total, os cursos na área de Tecnologia, Manejo e Organização Física da propriedade foram apontadas como mais influentes nos resultados obtidos. Lembrando que todas as propriedades pesquisadas participaram de cursos de organização física e espacial das propriedades.

Na melhoria Saúde, os cursos na área Social, Manejo e Organização Física da propriedade que abrangem o quesito ergonomia, a otimização do tempo e a preocupação com a qualidade de vida foram apontadas como os mais influentes nos resultados obtidos.

Na melhoria Lazer, os cursos na área Social que priorizaram a otimização do tempo e a preocupação com a qualidade de vida foram apontadas como mais influentes nos resultados obtidos.

Na melhoria Segurança Financeira, os cursos na área de Gestão que priorizaram o levantamento de custos de produção, a otimização dos espaços (benfeitorias e pastagens) e a utilização de fluxo de caixa foram apontadas como mais influentes nos resultados obtidos.

Na melhoria Estudos, os cursos na área de Liderança, Empreendedorismo e participação em Missões e Feiras Agropecuárias foram apontados como os mais influentes nos resultados obtidos. O curso de liderança compreende a formação de jovens lideranças cooperativista e destina-se aos produtores rurais entre 16 e 24 anos que cursam ou já tenham concluído o ensino médio. O curso de empreendedorismo rural destina-se a qualquer idade. A participação em feiras corresponde somente à visita.

Na melhoria Conforto, os cursos na área Social, gestão e Organização Física da propriedade foram apontadas como os mais influentes nos resultados obtidos. Esse quesito abrange a sustentabilidade da propriedade medida através do acesso a moradia, alimentação, vestuário, locomoção própria, exames médicos periódicos, assistência médica e terapêutica, férias, itens que a família considera importante para o seu bem estar e estar bem.

As tabelas a seguir apresentam de forma detalhada cada indicador referente à eficiência, eficácia, efetividade ou impacto nas famílias e nas propriedades, dos cursos de formação e informação.

Tabela 3 - Influência do ambiente institucional nas famílias e nas propriedades rurais cooperativistas.

INFLUÊNCIA INSTITUCIONAL				
Crédito	Terra	Leis ambientais		
58,29%	40,57%	47,43%		
TAC	Normativas	Cursos		
41,71%	8,00%	68,57%		
CRÉDITO FEDERAL				
Numero de Propriedades	Aplicação			
	Terra	Benfeitorias	Animais	Equipamentos
58,29%	40,57%	0,57%	0,57%	58,29%

Fonte: Dados primários.

Na tabela acima se evidencia a presença do Estado tanto na formação da propriedade, como no desenvolvimento e crescimento das atividades, aliando tecnologia aos processos através de crédito, assim como regulando o ambiente através de normativas e leis (Termo de Ajuste de Conduta – área ambiental e Instrução Normativa 51 - área do leite).

O papel do Estado não pode ser ignorado no processo de modernização, a medida que é agente fomentador, regulador e indutor dessas transformações, juntamente com cooperativas e indústrias. Foi responsável pela criação de programas e normas, como respectivamente, o Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite - PNMQL (2009) e a IN 51.

O Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite (PNMQL) tem por objetivo promover a melhoria da qualidade do leite e derivados, garantir a saúde da população e aumentar a competitividade dos produtos lácteos em novos mercados.

Em 2002, a IN 51 alterou a legislação brasileira sobre qualidade do leite. Dentre as suas principais características, estabelece limites máximos para a contagem de células somáticas (CCS) e contagem bacteriana total (CBT), determina o resfriamento obrigatório do leite na propriedade rural e estabelece limites máximos para resíduos de antibióticos no leite. Para possibilitar a sua adequada implantação, a IN 51 foi elaborada baseando-se na aplicação gradativa e regionalizada, estabelecendo prazos compatíveis para a adequação de cada produtor dentro dos novos parâmetros de qualidade do leite.

A Faesc (Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Santa Catarina) e o Sindileite/SC (Sindicato das Indústrias de Laticínios e Produtos

Derivados) instituíram o Conleite/SC (Conselho Paritário de Produtores Rurais e Indústrias de Leite do Estado de Santa Catarina), que é fruto de um trabalho intenso de pesquisa e de discussões técnicas conjuntas entre produtores rurais, técnicos e indústrias de leite e derivados, visando contribuir para o desenvolvimento sustentado do setor lácteo catarinense (FAESC, 2008).

O novo órgão promove o relacionamento entre os integrantes do sistema agroindustrial lácteo conjugando esforço de todos os agentes econômicos, desde o fornecimento de insumos, a produção de leite nas propriedades rurais, seu processamento pela indústria, distribuição dos produtos derivados, até a venda dos produtos finais ao consumidor. Zela pelo aprimoramento do sistema de avaliação da qualidade do leite e dos produtos derivados, efetuando estudos, desenvolvendo pesquisas, e promovendo a sistematização, divulgação e constante atualização dos critérios tecnológicos de avaliação e aferição desta qualidade. Define a política de fomento à produção de leite e produtos derivados e a política mercadológica para o setor.

O conselho também desenvolve análises técnicas e econômicas acerca da estrutura e evolução do mercado do sistema agroindustrial lácteo, inclusive no que tange às condições de contratação e negociação comercial entre os integrantes do setor.

Tabela 4 - Influência do ambiente organizacional nas famílias e nas propriedades rurais cooperativistas.

INFLUÊNCIA ORGANIZACIONAL		
Cursos	Crédito	Mobilização profissional
68,57%	9,71%	18,83%
Profissionalização		
51,43%		

Fonte: Dados primários.

Na tabela acima se evidencia fortemente a presença do ambiente organizacional no quesito cursos e profissionalização das propriedades rurais. Lembrando que estes dados referem-se somente as propriedades associadas a cooperativas singulares, onde o 5º princípio tem que ser colocado em prática através de educação, formação e informação. Lembrando também que a parceria existente entre as cooperativas através de sua central e as entidades de serviço é fundamental para a oferta e desenvolvimento a campo dessas capacitações.

O custeio dos cursos não está integralizado como crédito em nenhum dos ambientes, mas como cursos e profissionalização.

Tabela 5 - Tipos de cursos, área de aplicação e dificuldades encontradas para aplicá-los a campo.

TIPOS DE CURSOS		
Gestão	Tecnologia	Manejo
21,14%	68,57%	68,57%
Social	Missões	Organização
45,71%	49,71%	100,00%
Empreendedorismo	Liderança	
24,00%	43,43%	
APLICAÇÃO DOS CURSOS		
Gestão	Tecnologia	Benfeitorias
32,57%	54,29%	39,43%
DIFICULDADES PARA APLICAR O CONHECIMENTO ADQUIRIDO:		
Esquecer velhos hábitos	Choque de gerações	Remuneração da atividade
85,71%	85,71%	24,00%
Concorrentes	Custos produção a campo	Controle higiênico-sanitário
16,00%	57,14%	4,57%

Fonte: Dados primários.

Na tabela acima, a primeira parte compreende os dados mostrados na tabela 4. O percentual menor no quesito gestão não significa pouco interesse, mas o pré-requisito para participar de cursos de gestão é ter a propriedade com o mínimo de organização fisicamente e técnica da atividade. Não é possível tratar de organização gerencial quando não há organização física.

Na segunda parte da tabela, a aplicação na área de tecnologia demonstra maior interesse por parte dos produtores rurais. Isso se reflete na melhoria dos resultados de CCS e CBT, melhoramento das pastagens, nutrição, sanidade, produtividade e melhoramento genético.

Na terceira parte da tabela, a aplicação a campo trouxe algumas dificuldades. Esquecer velhos hábitos e choque de gerações ocorreu simultaneamente nas propriedades onde os cursos de manejo foram os carros-chefes das mudanças. Resistência quanto a mudanças de pastagens (formação de piquetes) e higienização do ambiente e animais foram os maiores obstáculos apontados. Os custos de produção a campo também se apresentaram inicialmente como dificuldades devido a incorporação da tecnologia a atividade (piquetes, equipamentos, genética, higienização). Mais tarde foi declarado como necessário.

Para modernizar a sua produção, os produtores rurais dependem da obtenção de recursos via crédito rural ou transferência de outras atividades. Estes encontraram no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, recursos para investimento na atividade leiteira.

A abertura econômica causou intensa competição entre as indústrias que acabou refletindo no sistema de produção da unidade familiar. Para tanto, os produtores rurais tiveram que ampliar sua produção para manterem sua renda. Na maioria das unidades familiares, a produção é diversificada, com a alimentação à base de pasto e com tecnologia intermediária. Como as propriedades são pequenas, estes passaram a investir em sistemas intensivos, mas de baixo custo, e que proporcionasse uma boa produtividade (KONRAD; SILVA, 2001).

A atividade leiteira se distingue das demais cadeias que predominam na região (aves e suíno), por não haver um contrato formal entre o produtor e laticínio, assim, não há um rigor no sistema de produção. Devido a essa peculiaridade, o produtor de leite possui maior autonomia ao escolher seu sistema de produção, bem como, de comercializar sua produção.

Esta relação flexível entre produtor e indústria contribuiu para que o processo de modernização ocorresse tardiamente, quando comparado às outras atividades agropecuárias. Este processo se efetiva, em meados de 1990, a partir da liberação do preço do leite.

Ainda que imprescindível, não é suficiente que os agricultores disponham de tecnologias e recebam capacitação que lhes ajudem a produzir com eficiência técnica e gerencial dentro de suas propriedades individuais.

Quanto a infra-estrutura, na análise deste indicador, é preciso ficar atento aos valores de investimentos, pois, o maior custo muitas vezes não está na construção dos galpões, mas sim nos equipamentos. Neste particular, devido ao alto custo da infra-estrutura, não poderá haver falhas que afetem a produtividade do sistema. Se isto ocorrer, o alto custo fixo vai comprometer a sustentabilidade da unidade de produção.

A benfeitoria é um importante indicador na formação do patrimônio e também determinante nas análises econômicas, sendo classificado, como custo fixo pelas depreciações que sofre ao longo do tempo. De acordo com o tipo de atividade, as benfeitorias assumem ou podem assumir valores bastante elevados ou até mesmo insignificantes. As atividades de criação animal em sistema intensivo,

geralmente são as que imobilizam altos valores de capital. Também, nestes casos, é possível que estes valores sejam superiores ao próprio valor da terra.

O indicador máquinas e equipamentos assume um percentual relevante do patrimônio da unidade de produção, chegando muitas vezes a superar o próprio valor da terra.

Ele tem sido também, considerado como um dos principais itens responsáveis pela viabilidade ou inviabilidade econômica dos sistemas de produção. Isto porque quando bem dimensionado traz resultados positivos. Já ao contrário, inviabiliza o retorno econômico pela alta depreciação anual.

O sucesso na produção animal começa com uma genética adequada aos propósitos dos produtores. Diretamente relacionadas à genética estão infra-estrutura, a qualidade da alimentação, bem como o controle sanitário através de higienização e medicação.

É inadmissível pensar tecnologia sem a sua contextualização social e ambiental. A tecnologia a ser adotada numa propriedade deverá ser adequada às exigências das atividades, à aptidão dos recursos naturais, às condições econômicas e, principalmente, à disponibilidade e à qualificação da mão-de-obra. Se esses fatores não forem levados em consideração, a tecnologia poderá provocar graves conseqüências, tanto no aspecto econômico e ambiental como nos aspectos sociais da propriedade.

Os principais objetivos da geração e recomendação de novas tecnologias para o setor agrícola são: aumentar a produtividade das culturas e criações; garantir a produção e a qualidade dos produtos; reduzir os custos; diminuir a penosidade do trabalho; preservar o meio ambiente e melhorar a qualidade de vida.

A adoção das tecnologias adequadas para cada atividade, no setor agrícola, é um dos fatores mais importantes para garantir o sucesso do empreendimento. Porém, muitas vezes, o produtor rural, por falta de recursos, ou pela não disponibilidade no mercado, não adota a tecnologia ou a adota apenas em parte. Este tipo de procedimento, em muitos casos, tem levado os produtores ao insucesso. Por outro lado, agricultores que adotam as tecnologias, desde que estas sejam compatíveis com sua realidade, têm garantido um bom retorno de seus investimentos (HORN; SHIKIDA; STADUTO, 2009).

Em muitas situações, determinadas atividades são inviáveis economicamente. Porém, estas não são percebidas porque são sustentadas por

outras atividades que conseguem equilibrar o sistema. Mas, nos sistemas menos diversificados, geralmente ocorre um planejamento e acompanhamento mais preciso das atividades, possibilitando identificar os principais pontos de estrangulamento.

Como qualquer agente integrado a dinâmica de desenvolvimento de uma sociedade, os produtores rurais visam crescer social e economicamente. Enquanto produtores, o principal meio de que dispõem para concretizar esta finalidade é a realização da produção agropecuária. Assim, o crescimento social e econômico dos produtores rurais depende fundamentalmente do desempenho econômico e financeiro dos sistemas de produção, o qual depende, principalmente, dos seguintes fatores: características estruturais da unidade de produção; natureza e grau de intensificação das produções praticadas; nível de eficácia técnica e gerencial das atividades desenvolvidas; importância das despesas com a obtenção dos meios de produção (LIMA *et al.*, 1995).

A tabela 08 será apresenta dividida entre os termos eficácia, eficiência e efetividade dos cursos nas propriedades rurais cooperativistas.

Tabela 6 - Eficácia, eficiência e efetividade dos cursos nas propriedades rurais cooperativistas.

MUDANÇA DE POSTURA PROFISSIONAL PÓS-CURSOS:			
Adoção controles financeiros	Adoção de indicadores técnicos	Adoção de planos de ação	
17,71%	50,86%	23,43%	
MELHORIAS OBTIDAS PÓS-CURSOS:			
CCS/CBT	Estratégias	Equipamentos	
57,72% - 38,29%	24%	54,29%	
Manejo	Alimentação	Benfeitorias	
20,57%	72,57%	58,29%	
Ergonomia	Custos	Animais	
58,29%	32,57%	52,00%	
CONSEQUÊNCIA DOS CURSOS QUANTO A TRAJETÓRIA TECNOLÓGICA:			
Implantação	Ascensão	Estagnação	Não sabem
9,14%	46,29%	42,29%	2,29%
ADOÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO:			
Curto	Médio	Longo	
38,29%	32,00%	23,43%	

Fonte: Dados primários.

Eficácia está representada na parte Melhorias obtidas pós-cursos. A alimentação foi o fator em destaque. Contribuíram para isso os cursos de manejo (piqueteamentos de pastagens e separação dos animais em lotes) e tecnologia (preparação das silagens, rações e pastos).

Já os itens benfeitorias, equipamentos, ergonomia e animais estão tecnicamente empatados em segundo lugar e estão internamente ligados. As melhorias das benfeitorias refere-se a otimização dos espaços e está ligada a ergonomia, assim como os equipamentos, embora estes também estejam relacionados as melhorias higiênico-sanitárias (CCS/CBT) e salas de ordenha completa. Quanto aos animais, correspondem a melhoramento genético e descartes.

A eficiência está representada na parte Consequência dos cursos quanto à trajetória tecnológica.

O conceito de trajetória tecnológica incorpora simultaneamente elementos tecnológicos e econômicos e, conseqüentemente, a direção a ser tomada pelo progresso técnico. A capacidade da propriedade em explorar o potencial de uma dada trajetória tecnológica e de apropriar-se dos benefícios econômicos advém do acúmulo de experiências e conhecimentos que ela possui.

Por outro lado, uma vez realizada uma mudança compatível com o sistema, torna-se impossível o retorno à situação anterior. Assim, o conceito de trajetória tecnológica, além *path-dependent*, implica irreversibilidade: a noção de que uma vez alcançada uma nova posição ou um novo patamar no progresso da trajetória, não existe possibilidade de volta à situação anterior.

Conforme a tabela acima, os índices de ascensão e estagnação compreendem mais de 80% das propriedades rurais. Para os produtores rurais, a ascensão significa crescimento, pois há problemas que podem ser resolvidos com a adoção de outras tecnologias a campo. Já a estagnação, significa que atingiram um patamar onde os resultados obtidos são satisfatórios, pois as tecnologias adotadas permitiram isso.

A efetividade está representada simultaneamente na parte Mudança de postura profissional pós-cursos e Adoção dos planos de ação. Esse item compreende os benefícios e as mudanças incorporados às propriedades rurais. Os controles financeiros e os indicadores técnicos passaram a fazer parte das atividades da propriedade, com destaque para o último (50,86%). A adoção de

planos de ação mostra a preocupação com planos com prazo de até dois anos (médio prazo).

Para aperfeiçoar o uso dos recursos e tornar a propriedade viável, conveniente torna-se a escolha de combinar atividades de modo que a propriedade rural forme um todo integrado, que é mais que a soma dos organismos individuais que o compõem. Para isso, é necessário o desempenho das funções de forma a se complementarem ou que possam ser combinadas de forma que não haja entre elas uma competição, mas uma interação sinérgica.

Porém, isto nem sempre é possível, pois os produtores rurais, muitas vezes, são obrigados a concentrar suas atividades em certas atividades, limitando a diversidade, por causa das características das terras, das demandas de mercado, da disponibilidade de recursos e da mão-de-obra.

O aumento da produtividade, lucratividade e sustentabilidade da propriedade rural são o principal caminho para crescer usando a agricultura para o desenvolvimento. Uma agricultura mais eficaz começa com um clima sociopolítico favorável, governança adequada e fundamentos macroeconômicos sólidos. Para isso, é fundamental e urgente oferecer recursos intelectuais e capacidades que permitam que os atores locais estejam à altura desse desafio e possam elaborar propostas de conteúdo inovador.

O desenvolvimento rural deve ser entendido como o fortalecimento de todas as capacidades das pessoas e das comunidades rurais, direcionadas para lhes proporcionar os níveis de bem-estar escolhidos por eles próprios. Nesta perspectiva, a população assume papel ativo no processo de desenvolvimento rural, o que implica fortalecer a capacidade de escolha das pessoas entre diversas opções e oportunidades.

A tabela a seguir apresenta os benefícios para as famílias pós-cursos.

Tabela 7 - Benefícios que as famílias cooperativistas obtiveram após participar de curso de formação e informação.

BENEFÍCIOS PARA FAMÍLIA		
Estudos	Lazer	Conforto
38,29%	13,14%	16,57%
Segurança financeira	Saúde	
17,71%	58,29%	

Fonte: Dados primários.

O item saúde corresponde à ergonomia adotada para a execução das atividades. Todos têm consciência do desgaste físico relacionado ao manejo na sala de ordenha quando o quesito ergonomia humana não tinha significância. Hoje a adoção de salas de ordenha projetadas visando a ergonomia do produtor permite o desempenho das atividades sem exceder na condição física.

O item estudos refere-se a participação consciente em cursos de gestão e técnicos.

A influência do ambiente institucional e organizacional nas propriedades rurais cooperativistas foi apresentada através de indicadores em função dos ângulos de eficiência, eficácia, efetividade ou impacto, identificando o agente causador. O item a seguir apresenta as mudanças estruturais que essas influências causaram nas propriedades rurais.

6.2 TRANSFORMAÇÕES ESTRUTURAIS OCORRIDAS NAS PROPRIEDADES RURAIS CATARINENSES

O meio rural experimentou mudanças muito importantes nos últimos quarenta anos, nos distintos continentes e com efeitos muito diversos por região e por País. Mas pode-se falar em termos gerais de três grandes mudanças: demográficas, econômicas e institucionais. Tudo isso devido ao modelo de industrialização que conduziu à aceleração dos processos de urbanização e o desenvolvimento tecnológico.

O que leva os produtores rurais a ter interesse para continuar na atividade são os resultados positivos também de outros indicadores. Assim, é possível o interesse em continuar ou não, mas também o interesse para que os descendentes continuem ou não.

A satisfação é um indicador subjetivo e determinante que indica o seu grau de satisfação quanto às atividades que desenvolve.

Geralmente quando a renda, a saúde, o bem estar e a satisfação são positivos, há interesse na continuidade das atividades como produtor rural. Caso contrário haveria desestímulo por parte dos mesmos. A organização, a ambiência da

propriedade, são fatores determinantes para o bem estar. A paisagem também é determinante para um estado de bem-estar.

A saúde dos trabalhadores é condicionada por fatores sociais, econômicos, tecnológicos e organizacionais, relacionados ao perfil de produção e consumo, além de fatores de risco de natureza físico, químico, biológico, mecânico e ergonômico presente nos processos de trabalho.

A terra é o principal indicador para determinar o patrimônio de uma unidade de produção. Com o passar do tempo, principalmente pelo processo de herança, ocorreram subdivisões ou acúmulo quando da aquisição e outras áreas.

Forester (1998) acredita que o sucesso dos produtores rurais está no desenvolvimento de formas empresariais das associações, o que não é possível sem informação, sem novos conhecimentos gerenciais, sem o apoio externo decorrente da articulação e parceria entre instituições públicas e privadas, sem instrumentos de planejamento estratégico e sem um sistema que permita acompanhar o movimento dos mercados. Em outras palavras, precisam desenvolver capacidades para planejar, negociar, gerenciar e controlar seus negócios, entender o comportamento de mercados regionais e elevar os níveis de educação.

A capacitação permite preparar as associações e as cooperativas para atuarem nesse novo entorno econômico moderno e competitivo. Além dos recursos financeiros e dos meios tecnológicos, os produtores rurais organizados precisam de insumos intelectuais e de conhecimentos para manejar seus empreendimentos com relativa eficiência. O processo capacitador deve ser entendido como um processo educativo dirigido à mudança das práticas e dos comportamentos (FORESTER, 1998).

Como a pesquisa foi realizada junto às propriedades rurais associadas a cooperativas, fez-se uso do 5º princípio cooperativista; educação, formação e informação, como base para alavancar as informações referente ao seu desenvolvimento.

Como descrito no capítulo anterior, a escolha da região e das propriedades passou pela observação da execução de programas de gerenciamento administrativo coordenados por entidades cooperativas e de serviço, facilitando a acessibilidade para a pesquisa. A execução desses programas gerenciais facilitou a obtenção das respostas e de resultados econômicos mensuráveis, sendo pré-requisito, a participação dos produtores na primeira fase do programa, referente à

organização física da propriedade. A segunda fase compreende especificamente, a organização gerencial.

A pesquisa foi realizada nas propriedades que passaram por cursos de organização física, espacial e administrativa por ser visível a transformação nesses ambientes. Em contrapartida, demais propriedades dificilmente mostrarão algo mensuráveis de acordo com os objetivos propostos nesse trabalho. Nessas, caberia outros tipos de pesquisas focadas em objetivos específicos. Não se trata de preterir.

Os resultados apontados nas tabelas no item anterior corroboraram para a elaboração da figura 4 abaixo, apresentando as consequências da aplicação *in loco* dos cursos de gestão, de treinamento técnico e bem estar social pelos produtores rurais.

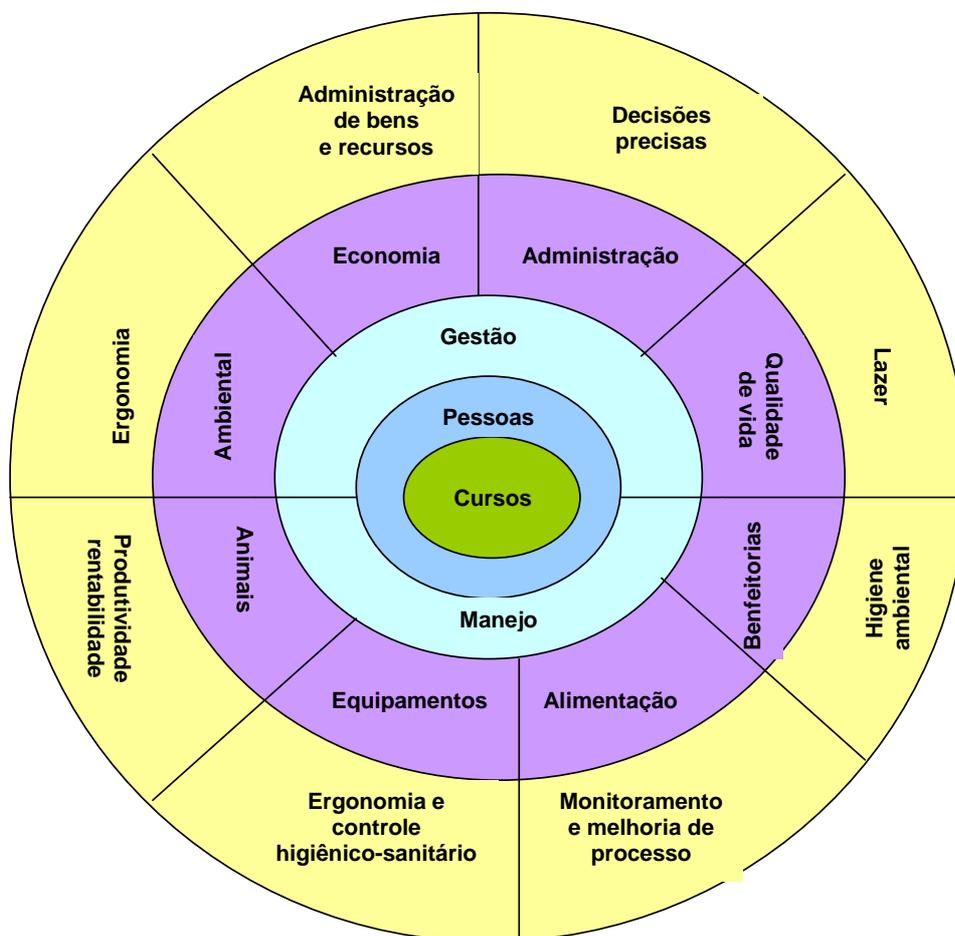


Figura 4 - Reação em cadeia gerada nas propriedades rurais a partir dos cursos de formação e informação.

Fonte: Dados primários.

Os cursos influenciaram diretamente as pessoas envolvidas no processo. A visão da atividade, o empreendedorismo e a motivação foram a mola propulsora para transformar as palavras em ação. A sustentabilidade das propriedades e, é claro, das famílias, dependiam dessa tomada de atitude: de empreender, de melhorar, de efetivar algo de sustentável e concreto.

Através das pessoas, a gestão e o manejo das atividades foram influenciados. A gestão influenciou a área econômica, a área ambiental, a qualidade de vida e a administração do negócio. O manejo influenciou na área de benfeitorias, de animais, da alimentação e dos equipamentos.

A área econômica melhorou no quesito administração de bens e recursos conscientes. Apesar do acesso fácil ao crédito, tornou-se necessário sua utilização consciente, cuidando na imobilização dos recursos financeiros. Segurança financeira.

A área ambiental compreende a maneira de trabalhar, com o planejamento das atividades com antecedência, monitoramento e mensuração conscientes. Ergonomia e saúde.

A área administrativa refere-se a tomada de decisões pautadas em informações e dados gerando precisão e segurança ao gestor. Isso se obteve com a utilização dos controles e dos indicadores técnicos.

A área qualidade de vida compreende tempo para a família, para o lazer e para o descanso. É o bem estar consigo mesmo e o estar bem com os outros.

Na área das benfeitorias, o destaque fica por conta da higienização e conscientização do ambiente ótimo para a atividade. São os resultados de CCS e CBT melhorados.

A área animal compreende a melhoria da produtividade e rentabilidade animal, decorrente da sanidade e bem estar, proporcionadas pelas tecnologias de manejo e alimentação adotadas.

Na área da alimentação, o monitoramento da produtividade animal possibilitou o controle e melhoria do processo alimentar, com suplementos e complementos, permitindo adequar a alimentação ao animal conforme sua produtividade, com posterior seleção.

Na área dos equipamentos, a possibilidade de potencializar o quesito ergonomia ao operador com melhor controle higiênico-sanitário do processo foram os destaques.

CONCLUSÕES

Apesar de notabilizado mundialmente como produtor de carne e de grãos, a Região Oeste de Santa Catarina registra um extraordinário desenvolvimento na produção de leite e caminha para tornar-se pólo nacional desse segmento. Além do valor econômico, o leite produz um importante efeito social: reduz o êxodo rural e estabiliza a população a campo.

O leite é produzido por 60.000 produtores rurais e está presente em 80% dos estabelecimentos com até 50 hectares. O sucesso ou o fracasso econômico da atividade leiteira reflete-se de imediato no cotidiano de vasta parcela da população catarinense. O leite deixou de ser uma atividade secundária e passou a ser uma das principais geradoras de renda para o produtor catarinense em razão da conjugação de vários fatores que tornaram o estado o destaque nacional. Entre esses fatores situam-se as condições naturais favoráveis, a concentração da produção, a adoção de sistemas eficientes de produção e profissionalização dos produtores rurais.

A cadeia produtiva do leite se encaminha para a *commoditização*, através da verticalização da atividade; pois os procedimentos adotados pela cadeia seguem os mesmos passos verificados na implantação da cadeia produtiva da suinocultura e da avicultura. Esse cenário abre possibilidade para estudos futuros sobre o comportamento da cadeia.

Por ser representativo nas atividades das propriedades rurais e para a região, o leite foi base da presente pesquisa, enfatizando a influência do ambiente institucional e organizacional no desenvolvimento no desenvolvimento rural das propriedades produtoras de leite na Região Extremo-Oeste catarinense.

Para responder a esse questionamento, foi necessário verificar-se como está a cadeia produtiva do leite em Santa Catarina e sua importância para as propriedades rurais. Nesse sentido se destaca a Região Oeste como pólo regional da bacia leiteira, descrito no Capítulo 4. Os autores reconhecem a influência dos ambientes na cadeia produtiva leiteira e a necessidade dos agentes em se fazerem ativos e dinâmicos quanto às mudanças e inferências de ordem institucional, organizacional e tecnológica.

Cabe evidenciar que toda a dinâmica comportamental explícita na cadeia produtiva do leite em Santa Catarina teve influência direta dos ambientes

organizacionais, através de sua estruturação; do ambiente institucional, por meio de regulamentações e padronizações. Mas o ambiente tecnológico também teve sua influência a campo, por intermédio do ambiente organizacional e institucional; mediante pesquisas, linha de crédito, assistência técnica, cursos difundidos e aplicados por órgãos, entidades e organizações.

Além destas informações, cabe destacar que o foco da propriedade rural está em agregar valor, melhorando o resultado econômico e financeiro da atividade. Isso significa aumentar a eficiência produtiva por área, otimizando o uso da mão-de-obra, disseminando a cultura da produção de leite baseado em tecnologia de processo e gerenciamento, fortalecendo a cultura da cooperação para acessar novos mercados e ter qualidade de vida. Além de aprimorar a gestão estratégica orientada para resultados e promover o acesso a mercados interno e externo, construindo um processo de governança e gestão compartilhada da cadeia produtiva.

Para que isso aconteça de forma sustentável e durável, conforme apreciado no Capítulo 6, torna-se necessário a adoção e incorporação de atitudes educacionais a campo. De nada adianta acesso a crédito se não há desenvolvimento educacional permanente através de cursos de gestão e formação técnica. Quando há parceria entre os ambientes institucional e organizacional com esse propósito ocorre uma reação em cadeia, nesse caso específico representado pela Figura 4.

Embora a execução dos conhecimentos esteja relacionada à individualidade, não há justificativa para a não implementação a campo. É evidente nas propriedades rurais pesquisadas o uso da educação, da formação e informação para melhorar tecnicamente e pessoalmente, permitindo o fortalecimento do setor, considerando a importância social e econômica da cadeia produtiva do leite para a região, a partir da sua capilaridade por ser fonte de renda constante da maioria das propriedades rurais.

Cabe ressaltar que nas 175 propriedades pesquisadas, o desejo dos produtores em continuar no campo, ampliando e/ou investindo na(s) atividade(s) é unânime, devido a evolução das propriedades em relação a produtividade, sustentabilidade e desenvolvimento humano, evidenciado em cada uma das tabelas do Capítulo 6 e na Figura 4.

Este trabalho não tem como pretensão ser conclusivo, e nem teria pela vastidão do tema, pois a cada inferência surgem novos questionamentos. Cabe também destacar que uma proposta de pesquisa que privilegie esta linha do Desenvolvimento Rural enriquecida por uma abordagem multidisciplinar, cuja conjugação de conhecimentos trazidos das áreas tecnológicas, econômica, organizacional, da sociologia e política, compusesse um corpo teórico capaz de dar conta de um mais amplo e coerente entendimento deste processo.

Dessa forma, o que se busca oportunizar com este estudo é a tentativa de fomentar o debate, abrindo-o para as críticas. Nesse sentido, espera-se que eventuais questionamentos ao que foi apresentado nesta dissertação incitem e aprimore a construção do desafio de entender a influência do ambiente institucional e organizacional ligado a Cadeia Produtiva do Leite.

Não obstante, o que não passa despercebido é a complexidade da temática do desenvolvimento e suas implicações em termos de abordagens capazes de captar as múltiplas dimensões e interações que gravitam em torno desta.

Neste sentido, estudos como esse e outros que virão, trarão importante contribuição para o alargamento do conhecimento do setor, bem como para o seu aprimoramento. A partir do diagnóstico estruturado por esta pesquisa, é possível recomendar que se façam estudos específicos, com maior profundidade em cada uma das melhorias observadas ou seu agente causador.

Assim, destaca-se a importância da continuação e realização de estudos visando o fortalecimento e o aumento da competitividade do setor e a sustentabilidade das propriedades rurais.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **O futuro das regiões rurais**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

ALVES, J. M.; PAGLIARUSSI, M. S. **O Fenômeno do agroturismo e a influência das instituições no desenvolvimento econômico local: um estudo de caso na Região Centro-Serrana do Espírito Santo**. 4º Simpósio FUCAPE de Produção Científica. 2006. Disponível em: <http://www.fucape.br/simposio/4/artigos/jazan.pdf>. Acesso em: abr 2010.

AZEVEDO, P. F. de. **Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura**. São Paulo: 2000. Disponível em: <http://www.dep.ufscar.br/blog/iod/?p=87>. Acesso em: mar 2010.

BEGNIS, H. S. M.; ZERBIELLI, J.; ESTIVALETE, V. F. B. **Considerações sobre desenvolvimento rural sob o enfoque da Nova Economia Institucional**. XLIII Congresso da Sober. Ribeirão Preto. 2005. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/2/457.pdf>. Acesso em: mar 2010.

BIALOSKORSKI, S. N. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. 1997. 257 f. Tese (Doutorado) – ESALQ/USP. Piracicaba. 1998a.

_____. **Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico**. In: Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócio. UFV. 2002. Disponível em: http://www.fearp.usp.br/~sigbial/inserir_out2002/Estrategias_e_Cooperativas_Sig2.pdf. Acesso em: out 2010.

_____. **Governança e perspectivas do cooperativismo**. I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, PENSA/FUNDACE/FEARP-USP. 1998b. Disponível em: http://www.fundace.org.br/cooperativismo/artigos_bialoskorski_i_workshop_coop_1998.pdf. Acesso em: out 2010.

BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1989.

BUENO, N. P. **Lógica da ação coletiva, instituições e crescimento econômico: uma resenha temática sobre a nova economia institucional**. Economia. Brasília.

v.5. n.2. 2004. Disponível em:
http://www.anpec.org.br/revista/vol5/vol5n2p361_420.pdf. Acesso em: mar 2010.

CALEGAR, G. M. **Competitividade dos produtos lácteos no estado de Goiás**. In: VILELA, D.; BRESSAN, M.; CUNHA, A. S. **Cadeia de lácteos no Brasil: restrições no seu desenvolvimento**. Juiz de Fora, MG. Embrapa, 2001.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. **Boletim do leite**. CEPEA - ESALQ/USP. Ano 17. n. 190. 2010. Disponível em:
<http://www.cepea.esalq.usp.br/leite/boletim/190.pdf>. Acesso em: jun 2011.

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DO LEITE. **Panorama do leite**. Embrapa Gado de Leite. Ano 3. n. 29. 2009. Disponível em:
<http://www.cileite.com.br/panorama/edicao29.html>. Acesso em: mai 2011.

COASE, R. H.. **The nature of the firm**. *Economia*. n. 4. 1937.

COSTA, A. C. P. B.; MACÊDO, F. S.; HONCZAR, G. **Agronegócio brasileiro: características, desempenho, produtos e mercados**. São Paulo: FIESP. 2008. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/agronegocio/pdf/07-1-2008-10-agronegocio-brasileiro-deagro.pdf>. Acesso em: set 2010.

DYER, J. H.; SINGH, H. **The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage**. *Academy of Management Review*, v. 23. n. 4. 1998. Disponível em: <http://www.jstor.org/pss/259056>. Acesso em: jun 2010.

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA. **Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina 2009-2010**. Florianópolis: Epagri/Cepa. 2011. Disponível em:
http://cepa.epagri.sc.gov.br/Publicacoes/Sintese_2010/sintese%202010_inteira.pdf. Acesso em: mar 2011.

FARINA, E. M. M. Q. **Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual**. *Gestão & Produção*. v.6. n.3. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v6n3/a02v6n3.pdf>
http://www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/1932007113446_CompetitividadeeCoordena%C3%A7%C3%A3odeSistemasAgroindustriais.pdf. Acesso em: mar 2010.

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

FARINA, E. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. (coord). **Competitividade no Agribusiness Brasileiro - Introdução e Conceitos**. v.1. São Paulo: PENSA. 1998.

FAVARETO, A. **A abordagem territorial do desenvolvimento rural-mudança institucional ou "inovação por adição"?** Estudos avançados. v. 23. n. 68. São Paulo. 2010. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142010000100021&lang=pt. Acesso em: jun 2010.

FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Conseleite**. 2008. Disponível em:
<http://www.faecsc.com.br/portal/faesc/gercont/spaw2/uploads/files/estatuto.pdf>. Acesso em: out 2010.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIGUEREDO, O. A. T.; MIGUEL, L. A. **Algumas considerações sobre o desenvolvimento rural à partir da perspectiva sistêmica**. Anais do VII Congresso Brasileiro de Sistemas de Produção. Fortaleza. 2007. Disponível em:
<http://ciencialivre.pro.br/media/3f126a5cbc9ed337fff81e8fffd524.pdf>. Acesso em: nov 2010.

FORESTER, V. **Globalização, desenvolvimento local e associativismo**. In: JARA, C. J. **A sustentabilidade do desenvolvimento local**. Brasília: IICA. 1998. Disponível em:
http://books.google.com/books/p/iica?id=Ne97ztMlrMYC&pg=PA63&dq=A+sustentabilidade+do+desenvolvimento+local&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=2#. Acesso em: set 2010.

GEHLEN, I. **Políticas públicas e desenvolvimento social rural**. Perspectiva. v.18. n. 2. São Paulo. 2004. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392004000200010&lang=pt. Acesso em: mai 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

_____. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

GOMES, S. T. **Cadeia produtiva do leite**. In: II Congresso da Cadeia Produtiva do Leite: Desafios e Oportunidades. Belo Horizonte: FAEMG. 2001. Disponível em: <http://www.milkpoint.com.br/mercado/espaco-aberto/cadeia-produtiva-do-leitesup1sup-parte-2-8475n.aspx>. Acesso em: out 2010.

GOMIDE, L. A. M.; RAMOS, E. M.; FONTES, P. R. **Tecnologia de abate e tipificação de carcaças**. Viçosa, MG: UFV. 2006.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional. 1979.

GRANOVETTER, M. **Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness**. The American Journal of Sociology. The University of Chicago Press. v. 91, n. 3. 1985. Disponível em: <http://glennschool.osu.edu/faculty/brown/home/Org%20Theory/Readings/Granovetter1985.pdf>. Acesso em: out 2010.

GRIMM, S. S. **A pesquisa e o futuro da agricultura familiar em Santa Catarina**. Revista Agropecuária Catarinense. v. 3. n.3. Florianópolis, SC. 1990.

HEIDE, J. B. **Interorganization Governance in marketing channels**. Journal of Marketing. v. 58, p. 71-85, January, 1994. Disponível em: <http://business.highbeam.com/138375/article-1G1-15088298/interorganizational-governance-marketing-channels>. Acesso em: mar 2010

HORN, C. L.; SHIKIDA, P. F. A.; STADUTO, J. A. R. **O ambiente competitivo e as estratégias da copacol (PR): o caso da produção da tilápia**. Revista Extensão Rural, DEAER/PPGExR – CCR – UFSM. Ano XVI. N. 17. 2009. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/extensaorural/art1ed17.pdf>. Acesso em: mar 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário 2006. Agricultura Familiar, primeiros resultados. Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação**. 2005. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006/default.shtm>. Acesso em: out 2010.

_____. **Pesquisa da Pecuária Municipal**. 2009. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: abr 2011.

_____. **Produção de leite em Santa Catarina**. 2009. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2005/default.shtm>. Acesso

em: abr 2011.

INSTITUTO CEPA. **Síntese anual da agricultura de Santa Catarina**. Florianópolis: ICEPA/SC. 2005. Disponível em: <http://cepa.epagri.sc.gov.br/publicações/VBP.pdf>. Acesso em: out 2010.

_____. **Síntese anual da agricultura de Santa Catarina**. Florianópolis: ICEPA/SC. 2006. Disponível em: <http://cepa.epagri.sc.gov.br/publicações/VBP.pdf>. Acesso em: out 2010.

_____. **Síntese anual da agricultura de Santa Catarina**. Florianópolis: ICEPA/SC. 2009. Disponível em: <http://cepa.epagri.sc.gov.br/publicações/VBP.pdf>. Acesso em: out 2010.

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA. **Evolução das características do mercado de leite: Análises e indicadores do agronegócio**. v. 3. n. 10. 2008. Disponível em: <www.iea.sp.org.br>. Acesso em: ago 2010.

JOSKOW, P. L. **Asset Specificity and the structure of vertical relationships: Empirical Evidence**. Journal of Law, Economics and Organization. v. 14. n. 1. 1988.

KAGEYAMA, A. **Desenvolvimento rural: conceito e medida**. Cadernos de Ciência & Tecnologia. v. 21. n. 3. Brasília. 2004. Disponível em: <http://webnotes.sct.embrapa.br/pdf/cct/v21/v21n3p379.pdf>
<http://www.sober.org.br/palestra/12/12O506.pdf>. Acesso em: mar 2010.

_____. **Desenvolvimento rural no Rio Grande do Sul**. In: SCHNEIDER, S. **A diversidade da agricultura familiar**. Porto Alegre: UFRGS. 2006.

KLEIN, P. G. **New institutional economics**. In BOUCKAERT, B.; GEEST, G. D. **Encyclopedia of Law and Economics**. University of Ghent: Belgium. 2000. Disponível em: <http://encyclo.findlaw.com/0530book.pdf>. Acesso em: abr 2011

KONRAD, J.; SILVA, C. A. **A (re) organização espacial da atividade leiteira em Santa Catarina: a emergência da bacia leiteira do Oeste Catarinense e as transformações na produção de leite**. UNESP. VI Encontro de grupos de Pesquisa. Agricultura, Desenvolvimento Regional e Transformações Socioespaciais. Presidente Prudente. 2001. Disponível em: http://www4.fct.unesp.br/encontros/engrup/Trabalhos/TEXTOS-MESAS-PUBLICACAO/UFSC_Joice_Atividade_leiteira_Santa_Catarina.pdf. Acesso em: out 2010.

LACKI, Polan. **Desenvolvimento Agropecuário: da dependência ao protagonismo do agricultor**. 4. ed. Chile: FAO. 1995. Disponível em: <http://www.rlc.fao.org/es/ganaderia/pdf/10014p.pdf>. Acesso em: abr 2011.

LIMA, A. P.; BASSO, N.; NEUMANN, P. S. **Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores**. Ijuí: UNIJUI. 1995.

MacPHERSON, I. **Princípios cooperativos para o século XXI**. OCESC. SESCOOP. Florianópolis. 2003.

MADHOK, A. **Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production**. Strategic Management Journal. v. 23. 2002. Disponível em: <http://www.citeulike.org/user/derchao/article/3413404>. Acesso em: mai 2011.

MARCONDES, T. **Análise da atividade leiteira**. 2005. Disponível em: <http://www.icepa.com.br>. Acesso em: fev 2010.

MARQUES, P. V. **Mercados futuros e de operações agropecuários**. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição**. São Paulo: Pioneira. 2005.

MARSDEN, T. **The condition of rural sustainability**. Wageningen: Netherlandas. Van Gorcum. 2003. Disponível em: http://books.google.com/books/about/The_condition_of_rural_sustainability.html?id=C1Y_ScALzUcC. Acesso em: set 2010.

MARTINS, P. C. **Efeitos de políticas públicas sobre a cadeia produtiva do leite em pó**. In: VIEIRA, R. C. M. T. **Cadeias produtivas no Brasil: análise da competitividade**. Brasília: EMBRAPA. 2001.

MELO, C. O.; PARRÉ, J. L. **Índice de desenvolvimento rural dos municípios paranaenses: determinantes e hierarquização**. Revista de Economia e Sociologia Rural. v. 45. n. 2. Brasília. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032007000200005. Acesso em: jun 2010.

MELLO, M. B. A.; MOURA, T. L. **O leite reage: preços em queda e custos em alta resultaram em menor produção. Em consequência preços podem votar a subir**. Anualpec 2009. São Paulo: FNP. 2009.

MELLO, M. A.; TESTA, V. M; SILVESTRO, M. L. **Agricultura familiar, produção de leite e desenvolvimento territorial: os desafios para inserção econômica**. 2010. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/12/12O508.pdf>. Acesso em: mar 2011.

MIGUEL, L. A. **A Pesquisa-Desenvolvimento na França e sua contribuição para o estudo do rural**. Seminário sobre sistemas de produção: conceitos, metodologias e aplicações. Curitiba. 1999. Disponível em: <http://www6.ufrgs.br/pgdr/arquivos/440.pdf>. Acesso em: jun 2011.

MULLER, G. **A conceitualização de competitividade: um exercício metodológico**. Ano VI. v. 6. n. 2. São Paulo: OLAM Ciência & Tecnologia. 2006. Disponível em: <http://www.rc.unesp.br/igce/planejamento/Artigo%20Geraldo.pdf>. Acesso em: out 2010.

NAVARRO, Z. **Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro**. Estudos Avançados. v.15 n. 43. São Paulo. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142001000300009&script=sci_arttext. Acesso em: jul 2010.

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

NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal. 1994.

_____. **Institutions**. Journal of Economic Perspective. v. 5. n. 1. Winter 1991. Disponível em: <http://www.jstor.org/pss/1942704>. Acesso em: mar 2010.

OLIVEIRA, C. A. C. N. V. **O surgimento das estruturas híbridas de governança na indústria de energia elétrica no Brasil: a abordagem institucional da economia dos custos de transação**. 1998. 207 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Territorial indicators of employment: Focusing on Rural Development**. Paris, 1994. Disponível em: http://www.oecd.org/findDocument/0,2350,en_2649_34419_1_119699_1_1_37429,00.htm. Acesso em: out 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. 2004. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: out 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. 2010. Disponível em: <<http://www.ocesc.org.br>>. Acesso em: out 2010.

PETERAF, M. **The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view**. 1993. Disponível em: <http://jpkc.zju.edu.cn/k/439/download/ktsj/06.pdf>. Acesso em: set 2010.

PLOEG, J. D.; *et al.* **Rural Development: from practices and policies towards theory**. Sociologia Ruralis. v. 40. n. 4. Oxford. 2000. Disponível em: http://www.ufcg.edu.br/~cedrus/downloads/schneider/rural_evelopment.pdf. Acesso em: mai 2011.

PROGRAMA NACIONAL DE MELHORIA DA QUALIDADE DE LEITE. 2009. Disponível em: <http://www.cbql.com.br/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1> Acesso em: abr 2011

RING, P. S.; VAN DE VEN; A. H. **Structuring cooperative relationships between organizations**. Strategic Management Journal. 1992. Disponível em: http://research.ecstu.com/km/efile/relation/structural_cooper.pdf. Acesso em: mai 2010.

ROCHA JR. W. F. **Análise do agronegócio da erva-mate com o enfoque da Nova Economia Institucional e o uso da matriz estrutural prospectiva**. UFSC. Tese doutorado. Florianópolis. 2001.

RODRIGUES, R. **A segunda onda**. Revista Preços Agrícolas. ESALQ. Piracicaba. 1999.

SAES, M. S. M. **Organizações e Instituições**. IN: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2005.

SANTANA, A. C. **Agregação de valor na cadeia produtiva da pecuária de corte do Estado do Pará**. IN: **Cadeias Produtivas e Oportunidades de Negócio na Amazônia**. SANTANA, A. C.; AMIN, M. M. Belém, PA. UNAMA. 2002.

SATOLANI, M. F.; CORRÊA, C. C.; FAGUNDES, M. B. B. **Análise do ambiente institucional e organizacional da piscicultura no estado de Mato Grosso do Sul.** Revista de Economia e Agronegócio. v. 6. n 2. 2008. Disponível em: <http://www.economia-aplicada.ufv.br/revista/pdf/2008/2/artigo4.pdf>. Acesso em: mai 2010.

SCHNEIDER, S. **A abordagem territorial do desenvolvimento rural e suas articulações externas.** Sociologias. Ano 6. n. 11. Porto Alegre. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/n11/n11a06.pdf>. Acesso em: jun 2010.

SCHNEIDER, S. *et al.* **Avaliação de desenvolvimento territorial em quatro territórios rurais no Brasil.** Porto Alegre: PGDR/UFRGS, SDT/MDA, IICA. 2007. Disponível em: <http://www6.ufrgs.br/pgdr/arquivos/508.pdf>. Acesso em: out 2010.

SEPÚLVEDA, S. **Desenvolvimento microrregional sustentável: métodos para planejamento local.** Brasília: IICA. 2005. Disponível em: http://books.google.com.br/books/about/Desenvolvimento_sustent%C3%A1vel_microregio.html?id=m7D3JydqnJUC. Acesso em: mai 2011.

SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. **Marketing estratégico aplicado ao agronegócio.** In: BATALHA, M. O. (Org) **Gestão Agroindustrial.** 3 ed. São Paulo: Atlas. 2007.

SIMAN, R. F.; CONCEIÇÃO, O. A. C.; FILIPPI, E. E. **A Economia Institucional: em busca de uma Teoria do Desenvolvimento Rural.** Perspectiva Econômica. v.2. n. 2. 2006. Disponível em: <http://www.perspectivaeconomica.unisinos.br/pdfs/58.pdf>. Acesso em: abr 2010.

SIMIONI, F. J.; HOEFLICH, V. A.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E. **Análise diagnóstica e prospectiva de cadeias produtivas: uma abordagem estratégica para o desenvolvimento.** XLV Congresso da Sober. Londrina. 2007. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/6/800.pdf>. Acesso em: jun 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas. 1987

VALLE, M. G., BONACELLI, M. B. M.; SALLES FILHO, S. L. M. **Aportes da Economia Evolucionista e da Nova Economia Institucional na Constituição de Arranjos Institucionais de Pesquisa.** XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador. 2002. Disponível em: <http://www.ige.unicamp.br/geopi/documentos/22809619.pdf>. Acesso em: mai 2010.

VEIGA, J. E. **O Brasil rural ainda não encontrou seu eixo de desenvolvimento.** Estudos Avançados. v. 15. n. 43. São Paulo. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142001000300010&script=sci_arttext&tIng=en. Acesso em: abr 2010.

VENTURA, D. **Monografia jurídica: uma visão prática.** 2. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado. 2002.

VILELA, D.; BRESSAN, M.; CUNHA, A. S. **Cadeia de lácteos no Brasil: restrições no seu desenvolvimento.** Juiz de Fora, MG: Embrapa, 2001.

WAQUIL, P. *et al.* **Para medir o desenvolvimento territorial rural: validação de uma proposta metodológica.** In: XLV Congresso da SOBER. Londrina. 2007. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/6/108.pdf>. Acesso em: out 2010.
WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.** New York: The Free Press. 1985.

_____. **Transaction-cost economics: the governance of contractual relations.** Journal of Law and Economics. Chicago. v. 22. n. 2. 1979. Disponível em: <http://www.nek.lu.se/NEKAHA/hemsida/Williamson.pdf>
<http://www.jstor.org/stable/725118>. Acesso em: jun 2010.

_____. **Transaction Cost economics and organization.** Strategic Management Journal. 1993.

_____. **The mechanisms of governance.** Oxford University Press. New York. 1996.

YAMAGUCHI, L. C. T.; MARTINS, P. C. **O agronegócio do leite no Brasil: período 1970-1999.** 2001. Disponível em: http://www.viannajr.edu.br/revista/eco/doc/artigo_20004.pdf. Acesso em: out 2010.

ZYLBERSZTAJN, D. **Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial.** In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição.** São Paulo: Pioneira. 2005a.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições.** Tese de Livre Docência. USP. São Paulo, 1995. Disponível em: http://www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/63200715534_.pdf. Acesso em: mar 2010.

_____. **Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados.** Revista Economia & Sociologia Rural. v. 43, n. 3. Brasília. 2005b. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032005000300001&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: mar 2010.

ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R. (Org.). **Direito & Economia. Análise econômica do direito e das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

ARBAGE, A. P. **A competitividade no agronegócio: uma contribuição à luz da economia dos custos de transação e da noção de coordenação.** Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Arbage.pdf>. Acesso em: mar 2010.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Desenvolvimento em debate.** Painel: Desenvolvimento Rural Sustentável. 2001. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_debate/3-DesenvRural.pdf. Acesso em: mar. 2011.

BALSADI, O. V. **Mudanças no meio rural e desafios para o desenvolvimento sustentável.** Perspectiva. v.15. n.1. São Paulo. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392001000100017&lang=pt. Acesso em: mar 2010.

BÁNKUTI; F. I. **Os abates clandestinos sob a ótica da Nova Economia Istitucional (NEI) e da Organização Industrial (OI).** IN: I Jornada de Desenvolvimento e Institucionalismo da Universidade Federal de São Carlos. 2000. Disponível em: http://www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/1332007142836_.pdf. Acesso em: mar 2010.

BEDUSCHI FILHO, L. C.; ABRAMOVAY, R. **Desafios para o desenvolvimento das regiões rurais.** Nova Economia. Belo Horizonte.2004. Disponível em: <http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarios/v14n3/140302.pdf>. Acesso em: mar 2010.

BOLETIM SETORIAL DO AGRONEGÓCIO. **Bovinocultura leiteira.** SEBRAE. Recife. 2010. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/setor/leite-e-derivados/Boletim%20Bovinocultura.pdf>. Acesso em: out 2010.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; MACHADO, M. A. V. **Indicadores de desempenho operacional e econômico: um estudo exploratório no contexto do agronegócio.** Revista de Negócios. v. 12, n. 1. p. 3. Blumenau. 2007. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewPDFInterstitial/307/294>. Acesso em: mar 2010.

CARDOSO, C. E. L.; FERREIRA FILHO, J. B. S.; BATALHA, M. O. **Competitividade na cadeia agroindustrial da fecula de mandioca no Brasil: uma proposta de**

análise. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Cardoso.pdf>. Acesso em: mar 2010.

CAVALLET, V. J. **A formação do engenheiro agrônomo em questão: a expectativa de um profissional que atenda as demandas sociais do século XXI.** Tese. 128 p. FEUSP. 1999. Disponível em: http://www.unioeste.br/cursos/rondon/agronomia/docs/formacao_do_eng_agronomo.pdf. Acesso em: out 2010.

CUNHA, A. S. **Restrições institucionais ao desenvolvimento do setor leiteiro.** In: VILELA, D.; BRESSAN, M.; CUNHA, A. S. **Cadeia de lácteos no Brasil: restrições no seu desenvolvimento.** Juiz de Fora, MG: Embrapa, 2001.

CUNHA, I. J. **Dinâmica demográfica e desenvolvimento industrial em Santa Catarina.** In: SEIBERT, C. (Org.). **Desenvolvimento Regional em Santa Catarina.** Blumenau: Edifurb, 2001.

ELLIS, F.; S. BIGGS. **La Evolución de los Temas Relacionados al Desarrollo Rural: desde la década de los años 50 al 2000. Evolving themes in rural development 1950s-2000s.** Organizações rurais & agroindustriais. Lavras. v. 7. n. 1. 2005. Disponível em: <http://unorte.edu.uy/ccss/mtubio/articulo%20publicado%20Tubio%20Romero.pdf>. Acesso em: jun 2010.

FIGUEIRA, S. R.; BELIK W. **Transformações no Elo Industrial da Cadeia Produtiva do Leite.** Revista Cadernos de Debate. v. VII. 1999. Disponível em: http://www.unicamp.br/nepa/arquivo_san/Transformacoes_no_Elo_Industrial_da_Cadeia_Produtiva_do_Leite.pdf. Acesso em: out 2010.

GEIGER, Albert. **Elementos a serem considerados na análise da governança de aglomerados empresariais.** 2008. Disponível em: http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/85_elementos_da_governanca.doc. Acesso em: mar 2010.

GIMENES, R. M. T. **Agribusiness Cooperativo: viabilidade econômica da abertura direta do capital pela emissão de debêntures.** UFSC. Tese. Florianópolis. 2004.

GIRARDI, E.; SEHN, M. **Posicionamento estratégico das empresas que atuam na cadeia produtiva do leite no extremo oeste catarinense.** UNOESC. 2009. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABYFQAG/posicionamento->

estrategico-das-empresas-que-atuam-na-cadeia-produtiva-leite-no-extremo-oeste-catarinense. Acesso em: mar 2011.

GOULARTI FILHO, A. **Formação econômica de Santa Catarina**. Florianópolis: Cidade Futura. 2002.

HERRERA, V. É.; ABREU, A.; STOCO, M. C. M.; LOPES, L. O.; BARBOSA, D. H. **A Competitividade da agroindústria sucroalcooleira do Brasil e o mercado internacional: barreiras e oportunidades**. XLIII Congresso da Sober. Ribeirão Preto. 2005. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/2/1020.pdf>. Acesso em: mar 2010.

JANK, M. S.; GALAN, V. B. **Competitividade do sistema agroindustrial do leite no Brasil**. In: JANK, M. S. **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: IPEA. 1999.

KAGEYAMA, A. **Desenvolvimento rural: conceitos e aplicação ao caso brasileiro**. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

MELLO, F. O. T.; PAULILLO, L. F. **Análise do alinhamento entre os atributos das transações e as formas de governanças empregadas na citricultura**. *Gestão & Produção*. V.16. n. 4. São Carlos. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2009000400015&script=sci_arttext. Acesso em: mai 2010.

MELLO, M. A.; SCHMIDT, W. **A agricultura familiar e a cadeia produtiva do leite no Oeste catarinense: possibilidades para a construção de modelos heterogêneos**. In: PAULILO, M. I. S.; SCHMIDT, W. **Agricultura e espaço rural em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC. 2003.

MENDES, L.; ICHIKAWA, E. Y. **O desenvolvimento tecnológico e o pequeno produtor rural: construção, desconstrução ou manutenção da sua identidade?** *Cadernos EBAPE.BR*. v. 8. n.1. Rio de Janeiro. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512010000100011&lang=pt. Acesso em: out 2010.

MUNHOZ, B. L. P. **Educação ambiental: um contínuo aprendizado**. 2003. Monografia (Especialização em Organização do Trabalho Pedagógico). UNIOESTE. Santa Helena. 2003.

_____. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press. 1990.

OTANI, M.N. *et al.* **Caracterização e estudo da agricultura familiar: o caso dos produtores de leite do município de Lagoinha, SP**. Informações Econômicas. v. 31. n. 4. São Paulo. 2001. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=201>. Acesso em: out 2010.

PAES, M.; AMIN, M. M.; GOMES, S. T. **Agronegócio do leite: características da cadeia produtiva do Estado de Rondônia**. 2007 Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/12/04O234.pdf>. Acesso em: mai 2011.

PONDÉ, J. L. **Coordenação e aprendizado: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados**. Dissertação de Mestrado. UNICAMP. Campinas. 1993. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000064081&fd=y>. Acesso em: out 2010.

PROCHMANN, A. M.; CAMPEÃO, P.; VILPOUX, O. F. **O papel das organizações no desenvolvimento da piscicultura na região de Dourados/MS**. XLV Congresso da Sober. Londrina. 2007. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/6/603.pdf>. Acesso em: mar 2010.

QUINTAS, J. R. O. **O cooperativismo como indutor do processo de desenvolvimento rural: o caso da cooperativa mista dos trabalhadores agro-extrativistas do Alto Cajarí - Cooperalca, sediada na reserva extrativista do Rio Cajarí, sul do estado do Amapá**. UECE. Dissertação. Macapá. 2010. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=186836. Acesso em: mar 2011.

RAMOS, P. **Propriedade, estrutura fundiária e desenvolvimento (rural)**. Estudos Avançados. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v15n43/v15n43a12.pdf>. Acesso em: mar 2010.

ROCHA JR., W. F. **A Nova economia institucional revisitada**. Revista de economia e administração. São Paulo. v. 3. n. 4. 2004.

SANTOS, S. R. S. **A Nova Economia Institucional**. UFSCar e Faculdades Integradas Claretianas de Rio Claro. 2007. Disponível em: <http://docs.google.com/.../d.yimg.com/kq/groups/.../A+nova+economia+institucional.pdf>. Acesso em: mar 2010.

SARACENO, E. **Recent trends in rural development and their conceptualisation**. Journal of Rural Studies. v.10. n.4. 1994. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0743016794900426>. Acesso em: out 2010.

SCHMIDTKE, C. R.; VIEIRA, D. C.; STADUTO, J. A. R.; ROCHA JR., W. F. **Câmaras setoriais do agronegócio brasileiro: uma abordagem voltada à Nova Economia Institucional**. XLIV Congresso da Sober. Fortaleza. 2006. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/5/908.pdf>. Acesso em: mar 2010.

SEPÚVELDA, S.; CASTRO, A.; ROJAS, P.; CHAVARRÍA, H.; PICADO, E. **Metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible en espacios territoriales**. 2001. Disponível em: <http://www.rlc.fao.org/proyecto/139jpn/document/3dctos/3%20referen/2ot/biogram.pdf>. Acesso em: jan 2011.

SILVA NETO, B. **Abordagem sistêmica, complexidade e sistemas agrários**. In Da MOTA; D.M.; SCHMITZ, H.; VASCONCELLOS, H.E.M. **Agricultura familiar e abordagem sistêmica**. Sociedade Brasileira de Sistemas de Produção. Aracaju. 2005.

SILVA, N. L. S. **Estudo da sustentabilidade e de indicadores de desenvolvimento rural**. Tese. UEM. Maringá. 2007. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp065781.pdf>. Acesso em: mar 2010.

SOUZA, D. B.; MORAIS, A. T.; SOUZA, J. P. **Estudo da estrutura competitiva da cadeia agroindustrial de leite na região noroeste do Paraná**. UEM. Maringá. 2005. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/viewPDFInterstitial/5487/3463>. Acesso em: mar 2011.

SOUZA, J. P.; PEREIRA, L. B. **Gestão da competitividade em cadeias produtivas: análise da cadeia de carne bovina do estado do Paraná**. Textos de Economia, v.8. n.1. 2008. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/viewPDFInterstitial/6078/5644>. Acesso em: set 2010.

YAMAGUCHI, L. C. T.; MARTINS, P. C.; CARNEIRO, A. V. **Produção de Leite no Brasil nas três últimas décadas (2001)**. In: GOMES, A.T.; LEITE, J. L. B.; CARNEIRO, A. V. **Agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite. 2001.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE

Programa de Pos-graduação *Stricto Sensu* em

Desenvolvimento Regional e Agronegócios

PARTE I - AMBIENTE ORGANIZACIONAL

1. CLIENTE:

a. COOPERATIVA

b. ASSOCIAÇÃO

c. EMPRESA PRIVADA

d. OUTROS

2. QUAL ENTIDADE/ORGANIZAÇÃO FAZ PARTE?

a. COOPERATIVA (CONSUMO, PRODUÇÃO E CRÉDITO)

b. SINDICATOS RURAIS

c. ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES RURAIS

d. OUTROS

3. AÇÕES DESENVOLVIDAS PELO SINDICATO COM REFLEXOS DIRETO NA PROPRIEDADE:

a. COMPRA DE INSUMOS/EQUIPAMENTOS

b. LINHAS DE CRÉDITO

c. MORADIA
d. TREINAMENTOS TÉCNICOS
e. CURSOS DE GESTÃO
f. FEIRAS E EXPOSIÇÕES
g. OUTROS

4. AÇÕES DESENVOLVIDAS POR EMPRESA DE PESQUISA COM APLICAÇÕES NA PROPRIEDADE:
a. TREINAMENTOS TÉCNICOS
b. PROGRAMAS DE APOIO A ATIVIDADE
c. LABORATÓRIOS
d. FEIRAS E EXPOSIÇÕES
e. CURSOS DE GESTÃO EMPRESARIAL
f. VIAGENS E MISSÕES
g. OUTROS

5. POLÍTICA SETORIAL E PRIVADA:
a. TROCA-TROCA SEMENTES
b. FORNECIMENTO DE INSUMOS
c. ÁGUA
d. TAC – TERMO DE AJUSTE DE CONDUTA
e. OUTROS

6. AÇÕES DESENVOLVIDAS POR ASSOCIAÇÕES (ORGANIZAÇÕES CORPORATIVAS)?
a. CURSOS TÉCNICOS
b. CURSOS DE GESTÃO EMPRESARIAL
c. VIAGENS E MISSÕES
d. LINHAS DE CRÉDITO
e. FEIRAS E EXPOSIÇÕES
f. OUTROS

7. AÇÕES DESENVOLVIDAS POR UNIVERSIDADES E/OU ESCOLAS TÉCNICAS?
a. PESQUISA À CAMPO
b. LABORATÓRIOS
c. ESTAGIÁRIOS
d. OUTROS

8. AÇÕES DESENVOLVIDAS POR ENTIDADES DE SERVIÇO?
a. CURSOS TÉCNICOS
b. CURSOS DE GESTÃO EMPRESARIAL
c. VIAGENS E MISSÕES
d. FEIRAS E EXPOSIÇÕES
e. OUTROS

PARTE II - AMBIENTE INSTITUCIONAL

9. POLÍTICAS SETORIAIS GOVERNAMENTAIS:
a. LINHA DE CRÉDITO PARA AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS
b. MORADIA
c. LINHA DE CRÉDITO PARA AQUISIÇÃO DE TERRA
d. OUTROS

10. LEIS – NORMATIVAS QUE IMPACTAM NA PROPRIEDADE?
a. CÓDIGO AMBIENTAL
b. PAGAMENTOS POR CCS / CBT
c. IN 51
d. OUTROS

11. REGULAMENTAÇÕES QUE IMPACTAM NA PROPRIEDADE?
a. TAC
b. CCS / CBT
c. EXAMES LABORATORIAIS
d. OUTROS

12. EM QUE O SISTEMA POLÍTICO AFETA MAIS A PROPRIEDADE?
a. CÓDIGO AMBIENTAL
b. LIBERAÇÃO DE CRÉDITO
c. PROGRAMAS SETORIAIS
d. OUTROS

13. TRADIÇÕES E COSTUMES QUE AFETAM O SETOR:
a. PRÁTICAS DE PRODUÇÃO À CAMPO
b. EQUIPAMENTOS
c. EXAMES LABORATORIAIS
d. OUTROS

PARTE III - AMBIENTE TECNOLÓGICO

14. FASE TRAJETÓRIA TECNOLÓGICA:
a. IMPLANTAÇÃO
b. ASCENSÃO
c. ESTAGNAÇÃO
d. NÃO SABEM

15. EQUIPAMENTOS:
a. SALA DE ORDENHA COMPLETA
b. RESFRIADOR A GRANEL
c. ORDENHADEIRAS
d. OUTROS

16. ALIMENTAÇÃO ANIMAL:
a. PATOREIO VOISIN
b. PIQUESTES
c. PASTAGEM TRADICIONAL

d. SILAGEM
e. RAÇÃO
f. OUTROS

17. CCS – CONTAGEM DE CÉLULA SOMÁTICA (CCS/ML DE LEITE) - 1995 a 2010:
a. DE 750.000 A 1.000.000
b. DE 500.000 A 750.000
c. DE 250.000 A 500.000
d. DE 100.000 A 250.000
e. ABAIXO DE 100.000
f. NÃO MONITORADA

18. CBT - CONTAGEM BACTERIANA TOTAL (UFC/ML DE LEITE) – DE 1995 A 2010:
a. DE 750.000 A 1.000.000
b. DE 500.000 A 750.000
c. DE 250.000 A 500.000
d. DE 100.000 A 250.000
e. ABAIXO DE 100.000
f. NÃO MONITORADA

19. TÉCNICAS ADOTADAS NA ATIVIDADE:
a. ALIMENTAÇÃO
b. MANEJO
c. EQUIPAMENTOS

d. OUTROS

PARTE IV - AMBIENTE COMPETITIVO

20. NÚMERO DE PESSOAS NA PROPRIEDADE:

a. DOIS

b. TRÊS

c. QUATRO

d. MAIS

21. MÃO-DE-OBRA:

a. FAMILIAR

b. ASSALARIADA

c. TERCEIRIZADA

d. OUTROS

22. ATIVIDADES DESEMPENHADAS:

a. UMA

b. DUAS

c. TRÊS

d. MAIS

23. TAMANHO DA PROPRIEDADE (1995 À 2010):

a. ATÉ 10 HA

b. DE 11 A 20 HA

c. DE 21 A 30 HA
d. MAIS DE 30 HA

24. INDICADORES (FINANCEIROS E NÃO-FINANCEIROS):
a. MARGEM/LITRO (R\$)
b. PONTO DE EQUILÍBRIO (R\$)
c. CCS / CBT
d. CUSTO POR LITRO (R\$)
e. LITROS/HA/ANO
f. MARGEM/HA/ANO (R\$)
g. RETORNO SOBRE OS CUSTOS (%)
h. MARGEM (%)
i. MARGEM/VACA/ANO (R\$)
j. NÃO TEM
l. OUTROS

25. ESTRUTURA DA PROPRIEDADE/ATIVIDADE:
a. SALA DE ORDENHA
b. PIQUETEAMENTO
c. SILOS
d. OUTROS

26. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO (CLIENTE - CONSUMIDOR):
a. PREÇOS PAGO PRODUTOR

b. CUSTOS DE PRODUÇÃO A CAMPO
c. ENTRADA E SAÍDA DE CONCORRENTES
d. OUTROS

27. TRAJETÓRIA DA PROPRIEDADE/ATIVIDADE (CICLO DE VIDA):
a. MELHORAMENTO GENÉTICO
b. TERCEIRIZAÇÃO CRIAÇÃO DE BEZERRAS
c. IMPLANTAÇÃO DE PASTAGENS
d. OUTROS

PARTE VI - ESTRATÉGIAS INDIVIDUAIS

28. DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO:
a. QUALIDADE
b. QUANTIDADE
c. FREQUÊNCIA
d. OUTROS
e. NÃO TEM

29. COMO SÃO DEFINIDAS AS ESTRATÉGIAS?
A. AS ESTRATÉGIAS NÃO ESTÃO DEFINIDAS.
B. AS ESTRATÉGIAS ESTÃO DEFINIDAS NA FORMA DE INTENÇÕES E IDÉIAS.
C. AS ESTRATÉGIAS ESTÃO DEFINIDAS INFORMALMENTE.
D. AS ESTRATÉGIAS ESTÃO DEFINIDAS FORMALMENTE.

30. COMO SÃO ESTABELECIDOS OS INDICADORES E METAS RELACIONADOS ÀS ESTRATÉGIAS DEFINIDAS?
A. OS INDICADORES RELACIONADOS ÀS ESTRATÉGIAS NÃO SÃO ESTABELECIDOS.
B. OS INDICADORES SÃO ESTABELECIDOS PARA ALGUMAS ESTRATÉGIAS.
C. OS INDICADORES E SUAS METAS SÃO ESTABELECIDOS PARA ALGUMAS ESTRATÉGIAS.
D. OS INDICADORES E SUAS METAS SÃO ESTABELECIDOS PARA AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E SÃO DISSEMINADOS PARA OS COLABORADORES.

31. COMO SÃO DEFINIDOS OS PLANOS DE AÇÃO VISANDO ALCANÇAR AS METAS DA EMPRESA?
A. OS PLANOS DE AÇÃO NÃO SÃO DEFINIDOS.
B. AS AÇÕES SÃO DEFINIDAS INFORMALMENTE PARA O ALCANCE DE ALGUMAS METAS.
C. OS PLANOS DE AÇÃO SÃO ELABORADOS PARA O ALCANCE DAS PRINCIPAIS METAS.
D. OS PLANOS DE AÇÃO SÃO ELABORADOS PARA O ALCANCE DAS PRINCIPAIS METAS E SÃO ACOMPANHADOS POR UM RESPONSÁVEL.

PARTE VII - DESEMPENHO (competitividade)

32. COMO A ANÁLISE DO DESEMPENHO DO NEGÓCIO É FEITA?
a. NÃO HÁ ANÁLISE DO DESEMPENHO DO NEGÓCIO.
b. A ANÁLISE DO DESEMPENHO DO NEGÓCIO É FEITA OCASIONALMENTE COM FOCO PRINCIPALMENTE FINANCEIRO.
c. A ANÁLISE DO DESEMPENHO DO NEGÓCIO É FEITA REGULARMENTE COM USO DE INDICADORES RESTRITOS AOS ASPECTOS DE VENDAS, FINANCEIRO E PRODUÇÃO.
d. HÁ REUNIÕES REGULARES PARA ANÁLISE DO DESEMPENHO COM USO DE INDICADORES ABRANGENTES AO NEGÓCIO (VENDAS, FORNECEDORES, CLIENTES, COLABORADORES, FINANCEIRO, PRODUÇÃO E ASPECTOS AMBIENTAIS).

33. COMO A FAMÍLIA INVESTE EM SEU DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E APLICA OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NA EMPRESA?
a. NÃO INVESTE EM SEU DESENVOLVIMENTO.
b. INVESTE ESPORADICAMENTE EM SEU DESENVOLVIMENTO, MAS NÃO APLICA OS

CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NA EMPRESA.

c. INVESTE ESPORADICAMENTE EM SEU DESENVOLVIMENTO E APLICA OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NA EMPRESA.

d. INVESTE REGULARMENTE EM SEU DESENVOLVIMENTO E APLICA OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NA EMPRESA.

34. COMO É PROMOVIDA A MELHORIA DOS PRODUTOS?

a. AS MELHORIAS NÃO SÃO PROMOVIDAS.

b. AS MELHORIAS SÃO PROMOVIDAS EM CONSEQÜÊNCIA DE PROBLEMAS.

c. AS MELHORIAS SÃO PROMOVIDAS REGULARMENTE A PARTIR DE CONTRIBUIÇÕES DE COLABORADORES E DE INFORMAÇÕES OBTIDAS EXTERNAMENTE.

d. AS MELHORIAS SÃO PROMOVIDAS REGULARMENTE A PARTIR DE CONTRIBUIÇÕES DE COLABORADORES E DE INFORMAÇÕES OBTIDAS EXTERNAMENTE, EXISTINDO DENTRE AS MELHORIAS PELO MENOS UM EXEMPLO DE UMA INOVAÇÃO IMPLEMENTADA NA EMPRESA.

35. COMO É PROMOVIDA A MELHORIA DOS SERVIÇOS?

a. AS MELHORIAS NÃO SÃO PROMOVIDAS.

b. AS MELHORIAS SÃO PROMOVIDAS EM CONSEQÜÊNCIA DE PROBLEMAS.

c. AS MELHORIAS SÃO PROMOVIDAS REGULARMENTE A PARTIR DE CONTRIBUIÇÕES DE COLABORADORES E DE INFORMAÇÕES OBTIDAS EXTERNAMENTE.

d. AS MELHORIAS SÃO PROMOVIDAS REGULARMENTE A PARTIR DE CONTRIBUIÇÕES DE COLABORADORES E DE INFORMAÇÕES OBTIDAS EXTERNAMENTE, EXISTINDO DENTRE AS MELHORIAS PELO MENOS UM EXEMPLO DE UMA INOVAÇÃO IMPLEMENTADA NA EMPRESA.

36. COMO É PROMOVIDA A MELHORIA DOS PROCESSOS?

a. AS MELHORIAS NÃO SÃO PROMOVIDAS.

b. AS MELHORIAS SÃO PROMOVIDAS EM CONSEQÜÊNCIA DE PROBLEMAS.

c. AS MELHORIAS SÃO PROMOVIDAS REGULARMENTE A PARTIR DE CONTRIBUIÇÕES DE COLABORADORES E DE INFORMAÇÕES OBTIDAS EXTERNAMENTE.

d. AS MELHORIAS SÃO PROMOVIDAS REGULARMENTE A PARTIR DE CONTRIBUIÇÕES DE COLABORADORES E DE INFORMAÇÕES OBTIDAS EXTERNAMENTE, EXISTINDO DENTRE AS MELHORIAS PELO MENOS UM EXEMPLO DE UMA INOVAÇÃO IMPLEMENTADA NA EMPRESA.

37. COMO É PROMOVIDA A MELHORIA DOS MÉTODOS DE GESTÃO?

a. AS MELHORIAS NÃO SÃO PROMOVIDAS.

b. AS MELHORIAS SÃO PROMOVIDAS EM CONSEQÜÊNCIA DE PROBLEMAS.

c. AS MELHORIAS SÃO PROMOVIDAS REGULARMENTE A PARTIR DE CONTRIBUIÇÕES DE COLABORADORES E DE INFORMAÇÕES OBTIDAS EXTERNAMENTE.

d. AS MELHORIAS SÃO PROMOVIDAS REGULARMENTE A PARTIR DE CONTRIBUIÇÕES DE COLABORADORES E DE INFORMAÇÕES OBTIDAS EXTERNAMENTE, EXISTINDO DENTRE AS MELHORIAS PELO MENOS UM EXEMPLO DE UMA INOVAÇÃO IMPLEMENTADA NA EMPRESA.

38. COMO AS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DAS PESSOAS (FAMÍLIA E COLABORADORES) ESTÃO DEFINIDAS?

a. NÃO ESTÃO DEFINIDAS.

b. ESTÃO DEFINIDAS INFORMALMENTE.

c. ESTÃO DOCUMENTADAS E CONHECIDAS PELA MAIORIA DOS COLABORADORES.

d. ESTÃO DOCUMENTADAS E CONHECIDAS POR TODOS OS COLABORADORES.

39. COMO AS ATIVIDADES DA EMPRESA SÃO EXECUTADAS DE ACORDO COM OS PADRÕES DEFINIDOS E DOCUMENTADOS?

a. AS ATIVIDADES NÃO SÃO EXECUTADAS DE ACORDO COM PADRÕES DEFINIDOS.

b. ALGUMAS ATIVIDADES SÃO EXECUTADAS DE ACORDO COM PADRÕES DEFINIDOS, MAS NÃO DOCUMENTADOS.

c. AS PRINCIPAIS ATIVIDADES SÃO EXECUTADAS DE ACORDO COM PADRÕES DOCUMENTADOS DEFINIDOS A PARTIR DOS REQUISITOS.

d. AS PRINCIPAIS ATIVIDADES SÃO EXECUTADAS DE ACORDO COM PADRÕES DOCUMENTADOS DEFINIDOS A PARTIR DOS REQUISITOS E DE UMA DESCRIÇÃO DE PROCESSO (FLUXO,ETC.)

40. COMO É CONTROLADO O DESEMPENHO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA?

a. AS ATIVIDADES NÃO SÃO CONTROLADAS.

b. AS ATIVIDADES SÃO CONTROLADAS QUANDO OCORREM PROBLEMAS.

c. ALGUMAS ATIVIDADES SÃO CONTROLADAS TOMANDO COMO BASE OS PADRÕES DE EXECUÇÃO DEFINIDOS.

d. AS PRINCIPAIS ATIVIDADES SÃO CONTROLADAS TOMANDO COMO BASE OS PADRÕES DE EXECUÇÃO DEFINIDOS, SENDO ALGUMAS DELAS CONTROLADAS POR MEIO DE INDICADORES E METAS.

41. COMO É FEITO O CONTROLE FINANCEIRO DA EMPRESA A FIM DE OTIMIZAR A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS?

a. NÃO HÁ CONTROLES FINANCEIROS.

b. HÁ CONTROLES FINANCEIROS, MAS NÃO É UTILIZADO FLUXO DE CAIXA.

c. HÁ CONTROLES FINANCEIROS COM A UTILIZAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA.

d. HÁ CONTROLES FINANCEIROS COM A UTILIZAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA E UM PLANO ORÇAMENTÁRIO COM UM HORIZONTE DE PELO MENOS UM ANO.

42. COMO AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA A EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES, PARA ANÁLISE E PARA CONDUÇÃO DO NEGÓCIO ESTÃO DEFINIDAS?

a. AS INFORMAÇÕES NÃO ESTÃO DEFINIDAS.

b. ALGUMAS INFORMAÇÕES PARA A ANÁLISE E EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES ESTÃO DEFINIDAS.

c. AS INFORMAÇÕES PARA A EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES E ANÁLISE E CONDUÇÃO DO NEGÓCIO ESTÃO DEFINIDAS.

d. AS INFORMAÇÕES PARA A EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES E ANÁLISE E CONDUÇÃO DO NEGÓCIO ESTÃO DEFINIDAS E ORGANIZADAS POR UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO.

43. COMO AS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS DE OUTRAS EMPRESAS SÃO UTILIZADAS PARA AVALIAR O DESEMPENHO E MELHORAR OS SERVIÇOS, PRODUTOS E PROCESSOS?

a. AS INFORMAÇÕES DE OUTRAS EMPRESAS NÃO SÃO CONHECIDAS.

b. AS INFORMAÇÕES DE OUTRAS EMPRESAS SÃO CONHECIDAS, MAS NÃO SÃO UTILIZADAS.

c. AS INFORMAÇÕES DE OUTRAS EMPRESAS SÃO CONHECIDAS E UTILIZADAS OCASIONALMENTE.

d. AS INFORMAÇÕES DE OUTRAS EMPRESAS SÃO CONHECIDAS E UTILIZADAS REGULARMENTE.