UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE/
***CAMPUS* DE TOLEDO**
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E AGRONEGÓCIO, NÍVEL MESTRADO

IVAN DECKER RAUPP

REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR POR PRODUTORES DE HORTALIÇAS NO OESTE DO PARANÁ

Toledo
2012

IVAN DECKER RAUPP

REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR POR PRODUTORES DE HORTALIÇAS NO OESTE DO PARANÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, nível de Mestrado, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná– UNIOESTE/*Campus* Toledo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profª. Drª. Rúbia Nara Rinaldi.

Toledo
2012

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

Raupp, Ivan Decker
R239r Redes de cooperação : um estudo sobre a criação e captura de valor por produtores de hortaliças no Oeste do Paraná / Ivan Decker Raupp. -- Toledo, PR : [s. n.], 2012.
128 f.

Orientadora: Dra Rúbia Nara Rinaldi
Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Campus de Toledo. Centro de Ciências Sociais Aplicadas

1. Horticultura – Paraná, Região Oeste 2. Redes de negócios 3. Valor (Economia) 4. Produtores rurais 5. Cooperativas agrícolas 6. Associações agrícolas 7. Alianças estratégicas (Negócios) 8. Agricultura familiar 9. Renda agrícola 10. Desenvolvimento rural I. Rinaldi, Rúbia Nara, Orient.

CDD 20. ed. 338.135
338.175

IVAN DECKER RAUPP

REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR POR PRODUTORES DE HORTALIÇAS NO OESTE DO PARANÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, nível de Mestrado, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná– UNIOESTE/*Campus* Toledo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

COMISSÃO EXAMINADORA

_____

Profª. Drª. Rúbia Nara Rinaldi (Orientadora)
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

_____

Profª. Drª. Maria Sylvia Macchione Saes
Universidade de São Paulo

_____

Prof. Dr. Jefferson Andronio Ramundo Staduto
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Toledo, 02 de março de 2012.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Ieda e às minhas filhas Roberta e Isabela pelo amor, compreensão e indispensável apoio.

Aos meus pais Cleiton (*in memoriam*) e Ivone pelo amor incondicional e, como profissionais, exemplos de dedicação ao ensino e ao estudo.

À minha orientadora Professora Drª. Rúbia Nara Rinaldi, pelo exemplo de comprometimento profissional e pelas indispensáveis orientações para o aprendizado científico durante todo o mestrado. Agradeço também pela confiança e amizade.

Aos professores Weimar Freire da Rocha Júnior e Carla Maria Schmidt pelas contribuições realizadas na oportunidade da defesa do projeto desta dissertação.

Aos professores e funcionários da UNIOESTE pelos ensinamentos e apoio recebidos.

Aos colegas de mestrado pela oportunidade da troca de experiências e informações e pelo agradável convívio no decorrer do curso.

Aos agricultores familiares e técnicos que gentilmente nos receberam para realização desta pesquisa.

Aos colegas do Instituto Emater, Antônio Celso Acórdova de Souza, Benedito Luiz Almeida, Joaquim Thomaz, José Valdir Demétrio, Luciano José de Souza, Márcia Vargas Toledo e Odílio Sepulcri como também ao técnico da Cooperativa LAR Jaime de Moura, pelo apoio e sugestões prestadas na realização desta pesquisa.

Ao Instituto Emater pela oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional que me foi proporcionada nesta pós-graduação.

Ao apoio da Fundação Araucária/SETI, via Chamada 14/2009, Protocolo n.º 18775, através do Projeto "Produção de hortaliças orgânicas na microrregião de Toledo – Paraná".

“O valor de praticar com rigor, por algum tempo, uma ciência rigorosa não está propriamente em seus resultados: pois eles sempre serão uma gota ínfima, ante o mar de coisas dignas de saber. Mas isso produz um aumento de energia, de capacidade dedutiva, de tenacidade; aprende-se a alcançar um fim de modo pertinente. Neste sentido é valioso, em vista de tudo o que se fará depois, ter sido homem de ciência (Nietzsche, 1878).”

RAUPP, I. D. **Redes de cooperação:** um estudo sobre a criação e captura de valor por produtores de hortaliças no Oeste do Paraná. 2012. 128 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná-Unioeste/*Campu*s de Toledo, 2012.

RESUMO

A participação em redes de cooperação horizontal é sugerida por diversos autores como uma importante estratégia para que produtores rurais de pequeno porte econômico sob gestão familiar possam manter ou melhorar a rentabilidade de seus empreendimentos. Neste contexto, a questão que norteia esse estudo é responder se as redes de cooperação horizontal estabelecidas entre produtores familiares de hortaliças realmente lhes permitem agregar valor à produção e também se os valores eventualmente agregados são capturados pelos mesmos. Para respondê-la utilizou-se uma matriz teórica que discute a relevância da ação coletiva e das redes de cooperação como estrutura de governança que estimula a agricultura familiar e, assim, o desenvolvimento rural. Na aproximação empírica efetuou-se um estudo de multicaso de duas organizações, uma cooperativa e uma associação de produtores que congregam produtores de hortaliças. Como resultado, observa-se que as estratégias desenvolvidas por intermédio de ambas as organizações permitiram aos agricultores a agregação e captura de valor. A participação na cooperativa proporcionou aos produtores ganhos decorrentes da transferência de tecnologia e ampliação de escala na produção de hortaliças. No caso da associação, a agregação de valor derivou principalmente do acesso a canais de distribuição mais rentáveis e de processos de diferenciação dos produtos. Nos dois casos evidencia-se também a captura de valor traduzida pela ampliação da renda média dos agricultores e também por outros indicadores descritos neste trabalho. Entretanto foi possível identificar que, apesar dos ganhos proporcionados aos agricultores, as organizações estudadas deparam-se com problemas de competitividade e viabilidade econômica. Com base em tais informações, no final desta dissertação, formularam-se algumas sugestões no sentido de contribuir com a melhoria da renda dos produtores e também com a sustentabilidade das organizações estudadas.

Palavras-chave: produtores de hortaliças; redes de cooperação; agregação e captura de valor.

RAUPP, I. D. **Cooperation networks:** a study about the value criation and capture by vegetable producers in the west of Paraná. 2012. 128 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná-Unioeste/*Campu*s de Toledo, 2012.

ABSTRACT

The participation in horizontal cooperation networks is suggested by several authors as an important strategy so that low economic status farmers under family management can keep or improve the profitability of their entrepreneurships. In this context, the issue that guides this study is to answer whether the horizontal cooperation networks which are set up among the family producers of vegetables really allow them to aggregate value to production and whether the values occasionally aggregated are captured by them as well. In order to answer it, a theoretical matrix was used, where it is discussed the importance of the collective action and the cooperation networks as a governance structure which encourage the family agriculture and, thus, the rural development. In the empirical approach, a study of multi-case of two organizations was carried out, a cooperative and an association of producers that gathers vegetable producers. As a result, it is noticed that the strategies developed by means of both organizations allowed the farmers to have the aggregation and the value capture. The participation in the cooperative provided to the producers gains resulting from the transference of technology and scale extension in vegetable production. In regard to the association, the value aggregation mainly resulted from the access to more profitable distribution channels and from processes of product differentiation. In both cases, it is also evidenced the value capture translated by the extension of the farmers average income and other indicators described in this study as well. However, it was possible to identify that, in spite of the gains provided to the farmers, the studied organizations face problems of economic competitiveness and viability of the same ones which were pointed out in this study. On the basis of such information, at the end of this essay, some suggestions were formulated in order to contribute with the improvement of the farmers' income and the sustainability of the studied organizations.

Keywords: Vegetable producers; cooperation networks; value aggregation and capture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Localização dos municípios de Marechal Cândido Rondon e Santa Helena.....20
Figura 2 - Estrutura da Dissertação 21
Figura 3 - Interdependência Conjunta 36
Figura 4 - Interdependência Sequencial 37
Figura 5 - Interdependência Recíproca.....37
Figura 6 - Fluxograma da produção e distribuição de hortaliças industrializadas pela LAR...59
Figura 7 - Fluxograma do processo de comercialização de hortaliças por intermédio da ACEMPRE 76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estratificação do número e áreas dos estabelecimentos rurais na micro região de Toledo em 2006 26
Gráfico 2 – Participação dos diferentes segmentos no faturamento da Cooperativa LAR no ano de 2010 57
Gráfico 3 – Importância da produção de hortaliças na renda de produtores de hortaliças fornecedores da LAR 62
Gráfico 4 – Receita, custo de produção e margem bruta média por hectare de hortaliças e soja na região Oeste do Paraná em 2011 69
Gráfico 5 – Evolução do número de agricultores que utilizaram a ACEMPRE para comercialização de seus produtos no período de janeiro de 2007 a julho de 2011 75
Gráfico 6 – Distribuição da estrutura fundiária dos estabelecimentos rurais pertencentes aos associados da ACEMPRE entrevistados para este estudo 80
Gráfico 7 – Evolução dos valores anuais da comercialização de produtos pela ACEMPRE com varejo e PAA no período de 2005 a 2010 82
Gráfico 8 – Receitas, custos e margem líquida das principais espécies de hortaliças cultivadas pelos associados da ACEMPRE 88
Gráfico 9 – Importância da produção de hortaliças na composição da renda das propriedades estudadas relativamente ao período 2010 e 2011 91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Demonstrativo das entrevistas realizadas para este estudo 47
Quadro 2 - Validade dos dados coletados junto aos agricultores sócios da ACEMPRE/LAR 48
Quadro 3 - Comparativo entre cooperativas e associações 54
Quadro 4 - Comparativo com características das organizações estudadas. 98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura fundiária dos associados da Cooperativa Agroindustrial LAR.....57
Tabela 2 - Características da indústria de vegetais e cooperados pesquisados 61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO 13
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO 15
1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO 16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 20
2 ARGUMENTAÇÃO TEÓRICA DO ESTUDO 22
2.1. A AGRICULTURA FAMILIAR: CARACTERÍSTICAS E RELAÇÕES COM O DESENVOLVIMENTO RURAL 22
2.2 REDES DE COOPERAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR 27
2.2.1 Redes de cooperação 27
2.2.2 Estratégias e fontes para criação e apropriação de valor 31
3 CRIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR EM REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL: DISCUSSÃO EMPÍRICA 45
3.1 APRESENTAÇÃO DOS MÉTODOS DE PESQUISA UTILIZADOS 45
3.1.1 Tipo de pesquisa 45
3.1.2 Variáveis, instrumentos de pesquisa e procedimentos para coleta de dados 46
3.2 PECULIARIDADES DAS ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS 49
3.2.1 Associações 49
3.2.2 Cooperativas 50
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 56
4.1 ANÁLISE DO ESTUDO 1 - A COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR 56
4.1.1 A indústria de vegetais e a sua relação com os cooperados produtores de hortaliças 56
4.1.2 Agregação de valor pelos associados da LAR 67
4.1.3 Captura de valor pelos produtores de hortaliças associados da LAR 69
4.1.4 A competitividade da industrialização de hortaliças na região Oeste do Paraná 71
4.2 ANÁLISE DO ESTUDO 2 - A ASSOCIAÇÃO CENTRAL DE PRODUTORES RURAIS ECOLÓGICOS (ACEMPRE) 72
4.2.1 A ACEMPRE e a sua relação com os associados produtores de hortaliças 72
4.2.2 Agregação de valor pelos produtores de hortaliças associados da ACEMPRE 87
4.2.3 Captura de valor pelos produtores de hortaliças associados da ACEMPRE 90
4.2.4 A viabilidade econômica da ACEMPRE 92

5 CONCLUSÕES 94
5.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS 94
5.2 PROPOSIÇÕES 99
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO 104
5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS 104
REFERÊNCIAS 106
APÊNDICES 112
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADAS AOS PRODUTORES DE HORTALIÇAS COOPERADOS DA LAR E ASSOCIADOS DA ACEMPRE... 113
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADO A PRODUTORES QUE DEIXARAM SAÍRAM DA ACEMPRE 118
APÊNDICE C –MODELO DE CONTRATOS ESTABELECIDOS ENTRE A LAR E ASSOCIADOS PRODUTORES E HORTALIÇAS 120
APÊNDICE D – CUSTOS DE PRODUÇÃO DE HORTALIÇAS E SOJA NA REGIÃO OESTE DO PARANÁ 123

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

A partir do início dos anos 90, em virtude de uma nova conjuntura política e social que teve como marco o processo de redemocratização do Brasil, o sistema familiar de produção agropecuária vem ganhando atenção da sociedade, das políticas públicas e de estudiosos do mundo rural, em razão da sua importância na produção de alimentos, geração de empregos e renda e seu impacto no desenvolvimento local.

Entretanto, se por um lado a agricultura familiar tem um papel social importante, por outro, sua sobrevivência é um desafio constante. O ambiente competitivo calcado em uma premissa que tende a elevar sequencialmente as escalas de produção tem sido cada vez mais um obstáculo à permanência das famílias em pequenas propriedades rurais.

Acredita-se que a sustentabilidade da agricultura familiar brasileira está diretamente relacionada à capacidade desta em intensificar a geração de renda e agregação de valor. Neste contexto, uma das atividades que se destaca na agricultura familiar é o setor de produção de hortaliças que, devido ao reduzido montante de investimentos necessários para ingressar na atividade, possibilidade de obtenção de boa rentabilidade em pequenas extensões de áreas cultivadas e a característica de proporcionar ingressos de receitas em menores períodos de tempo, demonstrou ser uma alternativa importante para a sustentabilidade destes produtores.

Todavia, devido ao acirramento da concorrência e concentração observada entre os distribuidores de frutas, legumes e verduras (FLV) impõe-se a necessidade de os produtores adequarem-se para oferecer produtos em conformidade com os padrões desenvolvidos pelas grandes redes varejistas. Estas estabeleceram, entre outras, exigências crescentes em qualidade, regularidade e escala mínima de fornecimento, além de preços baixos e agilidade logística. (MACHADO, 2004).

Tais exigências tendem a fazer com que os canais de distribuição de FLV mais importantes dêem preferência ao estabelecimento de relações mercadológicas com produtores que apresentam maiores escalas, capacidade de investimento, organização e planejamento da produção. Por conseguinte, observa-se a necessidade de estratégias diferenciadas para que agricultores familiares de hortaliças possam acessar mercados mais dinâmicos e permanecer nesta atividade com viabilidade econômica.

Uma das alternativas é proposta por Lourenzani (2006), que sugere a adoção de ações coletivas na forma de arranjos cooperativos como uma maneira destes produtores se

inserirem no processo de aquisição das redes varejistas e outros importantes canais de distribuição. Na mesma direção, Bialoskorski Neto (2000) comenta que dadas às peculiaridades concorrenciais do setor agropecuário, que se caracteriza por relacionar-se à montante e à jusante com mercados altamente oligopolizados, a adoção de ações coletivas por parte dos produtores rurais, por intermédio dos ganhos de escala, contribui para equilibrar as forças de mercado e também possibilita a diminuição dos riscos do negócio. Outro aspecto importante ressaltado por este autor é que a articulação horizontal entre produtores possibilita a agregação de valor aos produtos gerados, resultado que, individualmente, os produtores dificilmente conseguiriam.

Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) afirmam que, embora muitos especialistas ressaltem a importância de agregar valor por meio da obtenção de produtos que enfatizem a territorialidade da região onde a produção é realizada, o sabor diferenciado da produção artesanal e a justiça social implícita na compra de produtos de pequenos produtores, estas alternativas ainda estão distantes de viabilizar a agricultura familiar tradicional. Enfatizam então que a capacidade de inovação e condições para superar as limitações da produção individual são aspectos fundamentais para o desenvolvimento da agricultura familiar de uma maneira geral.

Entretanto, segundo Saes (2008), mesmo havendo agregação de valor ao produto final, este fato não implica necessariamente que o agricultor capture este valor agregado. Sob o ponto de vista do agricultor, de nada adianta a adoção de estratégias de criação de valor se este valor adicionado for transferido para o segmento à jusante por ocasião da realização das transações. Para esta autora, sob a ótica da Economia dos Custos de Transação, o valor é criado ao reduzirem-se os custos de transação por meio de estruturas de governança que permitam melhor coordenação entre os agentes ou permitam explorar atributos ainda não explorados dos bens mediante a redefinição dos direitos de propriedade. A mesma autora ressalta também que para sobreviver em ambientes de alta competitividade, as organizações de produtores, ao comprarem os produtos dos agricultores, normalmente são obrigadas a fazê-lo da maneira mais eficiente possível, ou seja, pelo menor preço. Desta maneira, o valor que o produtor vai se apropriar, ainda que participando de ações coletivas, está diretamente relacionado às características do poder de barganha de cada uma das partes dentro de uma cadeia produtiva.

Assim, o principal objetivo deste estudo é analisar em que medida as redes horizontais de cooperação estabelecidas entre produtores familiares de hortaliças constituem uma estratégia viável para melhor inserção destes junto ao mercado e principalmente para

criação e captura de valor pelos agricultores. Esta abordagem realizou-se com base em uma matriz teórica que discute a relevância da ação coletiva como estrutura de governança que estimula a agricultura familiar e, assim, o desenvolvimento rural.

Com vistas à aproximação empírica, estabeleceu-se como objeto de análise deste trabalho duas organizações com formatos distintos que congregam agricultores familiares e, dentre eles, produtores de hortaliças. Trata-se da Associação Central dos Produtores Rurais Ecológicos (ACEMPRE) e da Cooperativa Agroindustrial LAR (LAR). A ACEMPRE tem sede no município de Marechal Cândido Rondon, contando atualmente com cerca de 100 famílias de produtores rurais, com área individual das propriedades entre 0,5 a 25 hectares (ha). Esta associação de produtores abrange também produtores rurais distribuídos nos municípios de Quatro Pontes, Mercedes, Nova Santa Rosa e Maripá, todos na região Oeste do Paraná. Por sua vez, a Cooperativa Agroindustrial LAR, sediada em Medianeira - PR, implantou uma indústria de vegetais congelados e enlatados no município de Itaipulândia, Oeste do Paraná, que na época da pesquisa, contava com 40 produtores de hortaliças desta região que constituíam a rede de cooperação que fornece matéria prima para esta unidade da cooperativa.

1.2 Objetivos do Estudo

Como objetivo geral deste estudo, pretende-se analisar em que medida as redes horizontais de cooperação, estabelecidas entre agricultores familiares produtores de hortaliças, potencializam a criação e captura de valor pelos mesmos.

Especificamente, o trabalho teve como objetivos principais:

1. A partir do arcabouço da Nova Economia Institucional e da Sociologia Econômica, identificar os pressupostos teóricos que fundamentam as ações coletivas; redes horizontais e os pressupostos da economia dos custos de transação;
2. Investigar se as ações coletivas, desenvolvidas por meio de redes horizontais de cooperação, aumentam o poder de barganha e possibilitam a agregação e apropriação de valor para os produtores envolvidos;
3. Orientar a criação de políticas privadas e públicas acerca dos aspectos fundamentais que garantem a sustentabilidade das redes horizontais de pequenos produtores.

O pressuposto central deste estudo é que as ações coletivas, sob forma de redes horizontais de cooperação estabelecidas entre agricultores familiares, implicam na criação e apropriação de valor por parte destes.

1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Esta seção busca apresentar, em detalhes, as contribuições que este estudo buscou promover.

A agricultura familiar brasileira caracteriza-se pelo baixo nível organizacional e a predominância do trabalho familiar individualizado. Todavia, a participação destes produtores em ações coletivas impacta diretamente na capacidade produtiva e sobre o uso eficiente dos recursos. A participação em organizações sociais possibilita aos agricultores familiares atingir a escala mínima necessária para adoção de determinadas opções produtivas, viabiliza a realização de investimentos necessários para suas atividades econômicas, facilitando o acesso a informações mais qualificadas. Verifica-se também que com maior organização aumenta-se o poder de pressão junto ao poder público, permitindo influenciar favoravelmente o acesso à assistência técnica, recursos para os produtores e também para implantação de obras de infraestrutura, os quais são determinantes para aperfeiçoar as condições produtivas dos agricultores. (BATALHA et al, 2004).

Em razão dos custos decorrentes das falhas de mercado, informações assimétricas e imperfeitas, poder de monopólio e concorrência predatória, as ações coletivas representadas por associações de interesse privado, são consideradas estratégias relevantes na busca da competitividade dos sistemas agroindustriais. Buscam criar e defender margens de lucratividade para os seus membros, além dos papéis tradicionais de pressionar para mudanças favoráveis no ambiente institucional e representação dos interesses de seus associados junto ao governo e à sociedade. Normalmente, as organizações que coordenam as ações coletivas passam crescentemente a mediar conflitos de interesses e monitoramento de ações dos seus membros. (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 1998).

Ainda de acordo com Staatz (2011), a adoção de estratégias de ação coletiva entre os agricultores lhes permite estabelecer negociações mais equilibradas frente ao poder de mercado dos seus parceiros comerciais levando a um mercado mais justo e com resultados mais eficientes. Farina (2002) também sugere a participação dos agricultores em redes horizontais de cooperação com vistas à superação das limitações da produção individual, posição corroborada por Batalha (2005), ao afirmar que a sustentabilidade da agricultura

familiar brasileira, baseada em pequenas e médias propriedades rurais, está diretamente relacionada à capacidade destas em intensificar a geração e agregação de valor sendo que a maior parte destas estratégias está relacionada com gestão das propriedades rurais e das formas associativas que congreguem os agricultores familiares.

Segundo Sepulcri e Trento (2009), os agricultores familiares apresentam desconhecimento e dificuldades de acesso aos principais canais de distribuição. Isoladamente enfrentam obstáculos como: pequena escala com consequente baixo poder de barganha, falta de diversidade e regularidade da produção e pouco acesso a informações de mercado qualificadas para tomada de decisão com menor risco. Nesse contexto, quando se trata de pequenos produtores de hortaliças, as redes de cooperação horizontal parecem desempenhar um papel fundamental com vistas a facilitar a adaptação desse segmento a ambientes dinâmicos e a novos padrões de competitividade.

Como é possível perceber, existe grande consenso entre os autores sobre a eficiência das redes horizontais de cooperação para aumentar o poder de barganha dos produtores, porém, conforme já comentado, considerando-se que os setores a montante e a jusante da produção agropecuária normalmente apresentam características de oligopólio é muito importante investigar, além da criação de valor, a maneira como este valor é distribuído entre os diversos segmentos da cadeia produtiva. Conforme propõe Saes (2008), sob a ótica da sustentabilidade dos agricultores, é preciso que parcela dos valores agregados possam também ser capturados por estes agentes econômicos e não totalmente transferidos para o segmento a jusante ou mesmo dissipados com custos de transação decorrentes das redes de cooperação horizontais ou verticais. Em última análise, o que realmente importa para o agricultor é que os valores gerados pelas diferentes estratégias de ação coletiva possam efetivamente resultar no aumento da sua renda e na melhoria da qualidade de vida da sua família.

Outro aspecto importante a ser destacado é que a situação desejável em uma ação coletiva pode não vir a concretizar-se. Segundo Olson (1999), com frequência assume-se que, havendo interesses econômicos envolvidos, membros de grupos com interesses ou objetivos comuns, centrados nos seus interesses individuais, venham a agir contribuindo com o grupo para atingir esses objetivos. Para este autor esta premissa está equivocada, pois os indivíduos, auto-interessados, irão cooperar desde que os ganhos de uma ação coletiva sejam maiores do que os individuais.

Na prática, em decorrência de várias razões que serão discutidas neste estudo, observa-se que nem sempre iniciativas de ações coletivas são bem sucedidas. Exemplo desses ocorreu no município de Toledo, situado na Região Oeste do Paraná, quando em 1993 foi

constituída a APROP (Associação dos Produtores Rurais do Oeste do Paraná) com o propósito de apoiar a produção e comercialização de hortigranjeiros. Esta associação contou com apoio do poder público municipal e estadual que lhe repassou veículos, equipamentos, instalações, pagamento de salários de funcionários para administração e assistência técnica além de recursos financeiros para custeio. Tal iniciativa, apesar do forte apoio do poder público, não obteve êxito resultando no encerramento das atividades três anos após sua constituição. Muito provavelmente, neste caso, além do comportamento oportunista, os incentivos coletivos não superaram os individuais.

Assim, este estudo pretende agregar contribuições relativas à participação de agricultores familiares em ações coletivas que objetivem uma melhor inserção dos seus produtos no mercado enfocando a contribuição destas estratégias para viabilização social e econômica destes produtores.

A investigação proposta neste estudo procurará fundamentalmente responder se as redes de cooperação horizontais estabelecidas entre produtores familiares de hortaliças constituem uma estratégia viável para potencializar a criação e captura de valor para os agricultores envolvidos na mesma.

No que se refere ao objeto de estudo, além das estratégias de participação em redes horizontais de cooperação, em razão da possibilidade de obtenção de alta densidade de renda por unidade de área e da possibilidade de ingressar na atividade sem a necessidade de investimentos muito altos, a produção de hortaliças apresenta-se como uma alternativa importante para viabilização econômica dos agricultores familiares. Aliada às particularidades desta atividade produtiva constata-se também que a elevação da renda da população brasileira, diminuição do desemprego e uma maior preocupação com o consumo de alimentos frescos, saudáveis e seguros nos últimos anos resultou em aumento da demanda por hortaliças, especialmente aquelas produzidas em sistemas orgânicos.

Evidenciando a importância econômica e social desta atividade produtiva, no ano de 2008 foram cultivados no Brasil 808 mil ha nos quais foram produzidos um volume total 19,30 milhões de toneladas de hortaliças, responsáveis por um valor bruto de produção equivalente a 20,25 bilhões de reais que geraram 7,45 milhões de empregos apenas no setor agrícola. A produção de tomate contribuiu com 20,0%, a batata com 19,0%, a cebola com 7,0%, a melancia com 11,0% e a cenoura com 3,2%, correspondendo a 60,2% do volume total da produção nacional de hortaliças. (EMBRAPA, 2011).

No período 1996-2006, embora a área cultivada com hortaliças no Brasil tenha aumentado apenas 5,1%, a produtividade elevou-se em 54,4%. Assim, a produção teve

acréscimo de 62,7%, sendo 8,2% advindo do aumento de área e 91,8% decorrente da expansão da produtividade. (CAMARGO, CAMARGO, CAMARGO FILHO, 2010).

No Paraná, este segmento produtivo também vem ganhando importância crescente. Segundo a Secretaria Estadual da Agricultura e do Abastecimento do Paraná (SEAB) em 2009 estima-se que foram produzidas 2,79 milhões de toneladas de hortaliças gerando 2,36 bilhões de reais. Este montante representou 6% do valor bruto da produção (VBP) agropecuária, mesmo percentual do segmento do leite. Demonstrando a importância para agricultura familiar, a produção de hortaliças foi desenvolvida por 48.000 produtores rurais paranaenses, ocupando uma área total de 113.000 ha. (MOREIRA, 2010).

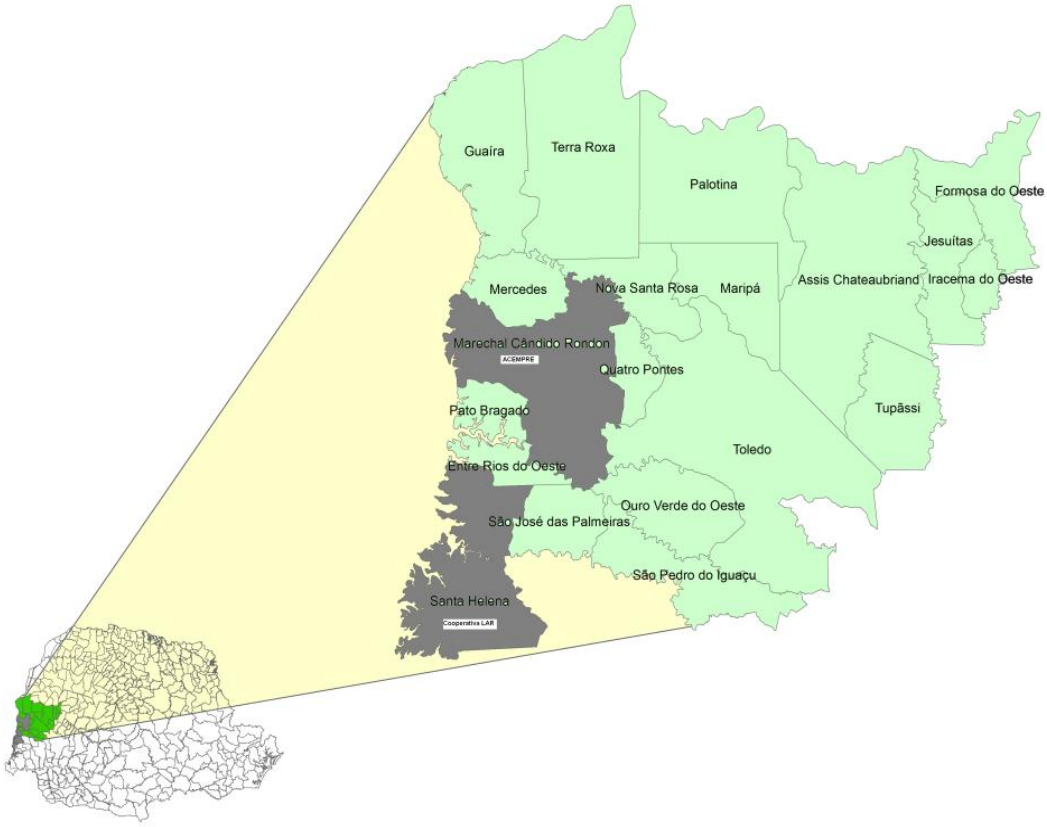
Todavia, apesar da relevância do setor, ainda se observam entraves na comercialização desta produção por parte de pequenos produtores que atuam isoladamente. Para facilitar o atendimento das exigências de diversidade de produtos e regularidade nas entregas requeridas por importantes canais de distribuição de FLV como super e hipermercados Machado e Silva (2004) ressaltam a importância de se superar o comportamento imediatista e individualista dos produtores. Assim, sugerem a adoção de ações coletivas para resolução dos problemas para acesso a estes canais.

A escolha da região delimitada, Marechal Cândido Rondon e municípios vizinhos, se justifica uma vez que nela situam-se as experiências associativas mais importantes da Região Oeste do Paraná envolvendo agricultores familiares que se dedicam à produção de hortaliças. O estudo a partir da ACEMPRE é relevante, pois se trata de uma experiência singular nesta região onde esta associação de produtores criada em 1992, em parceria com outras organizações, coordena o planejamento e programação da produção de hortaliças e também atua na comercialização conjunta destes produtos junto aos canais de distribuição. Além disso, exerce atividade de estímulo à diferenciação dos produtos em consequência da classificação, padronização, embalagem e processamento mínimo dos produtos, certificação da produção orgânica, adoção de marca coletiva, comercialização de seus produtos em varejo próprio e articulação da capacitação e assistência técnica aos produtores associados.

Outra experiência significativa que foi investigada nesta mesma região é o caso da Cooperativa Agroindustrial LAR (LAR). Esta cooperativa foi fundada em 19 de março de 1964 sendo que em 14 de novembro de 1998 inaugurou uma unidade industrial para processamento de hortaliças nas linhas de congelados e enlatados. A partir de então estabeleceu contratos com agricultores familiares cooperados estimulando a produção de hortaliças mediante assessoria técnica, apoio ao custeio da atividade e também garantia de preço e aquisição da produção. Acredita-se que o cotejamento das configurações jurídicas e

outras particularidades que distinguem as redes de cooperação horizontal estabelecidas por intermédio de associações e cooperativas de produtores possam enriquecer este estudo.

A figura 1 apresentada a seguir permite visualizar os municípios de Marechal Cândido Rondon e Santa Helena, localizados na região Oeste do Paraná, os quais concentram respectivamente a maioria dos produtores de hortaliças da ACEMPRE e da LAR entrevistados para este estudo.

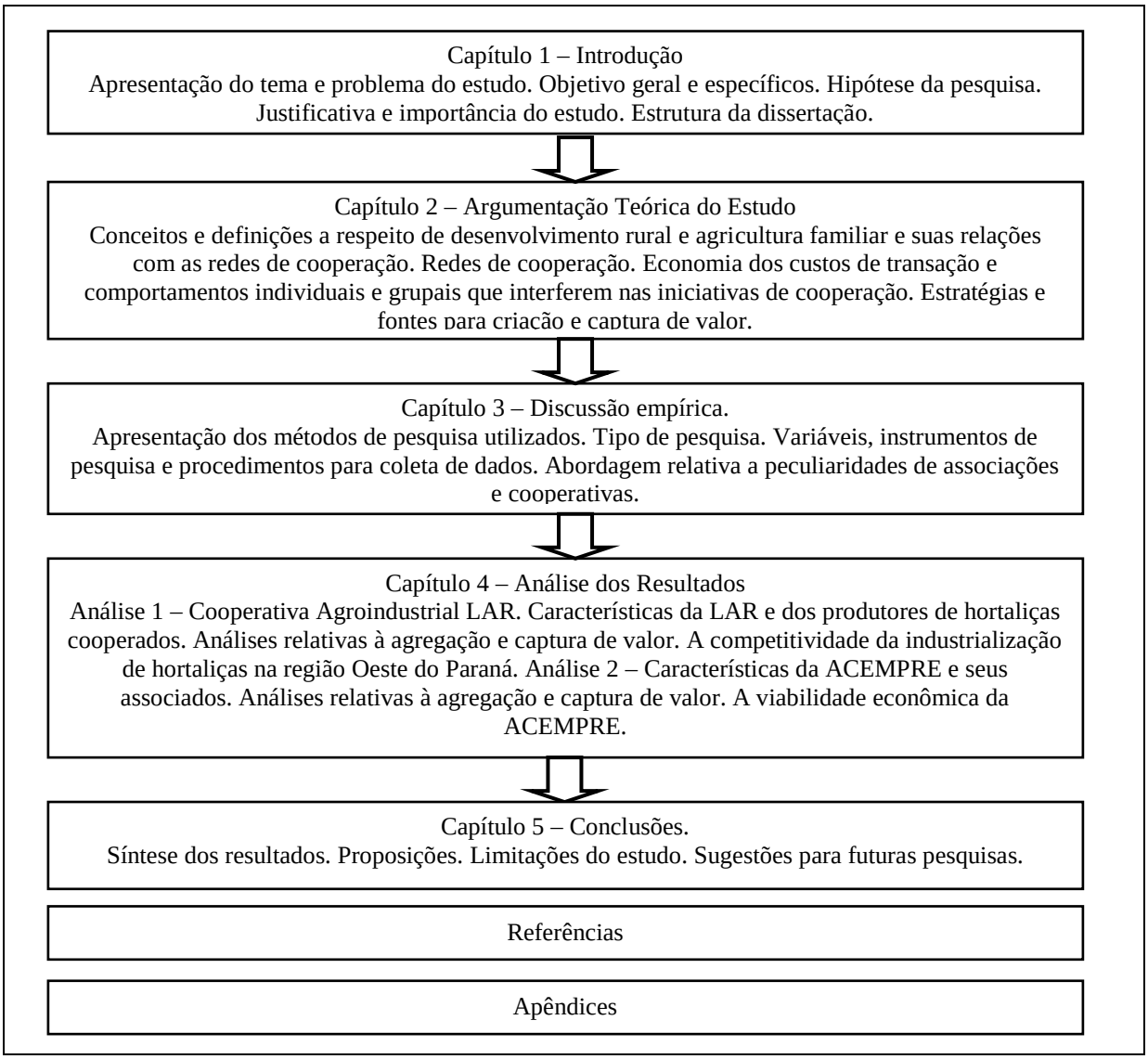


Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Instituto Emater (2011).

Figura 1 - Localização dos municípios de Marechal Cândido Rondon e Santa Helena.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está dividido em 05 capítulos. A figura 2 apresenta a forma como esta dissertação está estruturada.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 2 - Estrutura da Dissertação

2 ARGUMENTAÇÃO TEÓRICA DO ESTUDO

Este capítulo fornece a fundamentação teórica para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente são apresentadas algumas características a respeito do processo de desenvolvimento em áreas rurais, sendo apontadas algumas particularidades que as distinguem do setor urbano. Essa abordagem é importante pois o setor rural apresenta muitas peculiaridades que interferem diretamente nos resultados das estratégias de cooperação horizontal, principalmente aquelas estabelecidas entre agricultores de pequeno porte econômico sob gestão familiar. Além disso, são apresentados alguns conceitos relativos à agricultura familiar relacionando-se a importância deste segmento social no processo de desenvolvimento rural.

Na sequência, são discutidas as temáticas de redes de cooperação e as estratégias de criação de valor. Nesta direção trata-se da importância e de fatores que influenciam no estabelecimento de redes de cooperação como estratégia de coordenação dos agentes econômicos e também de outros mecanismos, estratégias e fontes para criação e captura de valor.

Complementa-se a discussão teórica neste capítulo com uma breve revisão acerca dos conceitos relacionados à economia dos custos de transação, discussão que permeia a temática das redes horizontais de cooperação servindo de arcabouço para os estudos empíricos.

2.1. A AGRICULTURA FAMILIAR: CARACTERÍSTICAS E RELAÇÕES COM O DESENVOLVIMENTO RURAL

Para melhor discussão a respeito da agricultura familiar bem como das estratégias que possam contribuir para sustentabilidade deste segmento social não se pode ignorar a dinâmica do ambiente onde os mesmos estão inseridos. É preciso compreender e contextualizar as peculiaridades que interferem no processo de desenvolvimento em áreas rurais.

De acordo com Kageyama (2004), as concepções de vários autores sobre desenvolvimento rural convergem no sentido de que este deve combinar o aspecto econômico (elevação e estabilidade da renda familiar) e o aspecto social (acesso a um nível de vida socialmente aceitável), e que sua trajetória mais importante está nas atividades diversificadas que gerem renda (pluriatividade). Para essa autora o desenvolvimento rural é caracterizado

pela multisetorialidade em razão da interação de vários setores produtivos relacionados à agropecuária e outras atividades como artesanato, turismo rural e processamento de alimentos. Ressalta também o aspecto multifuncional, além da utilidade produtiva, que se caracteriza por exercer função populacional na medida em que possibilita condições de assegurar a retenção da população no meio rural e também função ambiental, quando demanda do meio rural a proteção de paisagens, matas e meio ambiente em geral.

Ao analisar as abordagens sobre desenvolvimento rural, Murdoch (2000) questiona o debate tradicional sobre fatores endógenos e exógenos ou entre Estado e mercado como sendo mutuamente excludentes, já que a combinação simultânea de estratégias que contemplem estes dois aspectos deveria ser normal. Ao discutir desenvolvimento rural a temática de redes assume importante papel uma vez que, para este autor, o conceito de redes, especialmente as horizontais, parece retratar o desenvolvimento de forma mais abrangente, considerando importantes não só as relações existentes dentro do território, mas contemplando também as relações com os agentes externos, apontando assim para um novo paradigma de desenvolvimento rural.

Com relação às redes horizontais de inovação e aprendizagem, Murdoch (2000) aponta algumas peculiaridades que as distinguem do setor urbano. Destaca a importância crucial das mesmas na valorização dos componentes naturais, e também uma maior consistência das relações de confiança e cooperação, devido às tradições, parentesco e amizade, normalmente existente entre integrantes das comunidades agrárias. Outro aspecto mencionado pelo autor é que no meio rural, devido à menor densidade populacional, as redes são estabelecidas em uma maior dimensão espacial. Implica, portanto, em mais tempo e esforços para estabelecimento e manutenção das redes, e sustentação das relações de forma duradoura. Como consequência, maiores são os desafios para o desenvolvimento de redes em áreas rurais remotas. Murdoch (2000) chama atenção ao fato de que as redes não se tratam de uma resposta para os problemas de desenvolvimento rural, mas permitem avaliar de maneira conjunta questões que são internas, com oportunidades e problemas externos ao desenvolvimento rural. Ou seja, a importância das redes está fundamentalmente nos objetos e relações que fluem por meio delas.

De acordo com Staatz (1987), no caso das redes de cooperação horizontal que se dão por intermédio de cooperativas ou associações estas, além de uma distribuição de renda em favor dos agricultores envolvidos, resultam em uma distribuição de renda regional mais equilibrada quando comparado a sistemas inteiramente dominados por grandes empresas. Segundo a percepção deste autor, as grandes empresas extraem lucros das comunidades rurais

canalizando-os para os centros metropolitanos ao invés de reinvesti-los localmente. Desta maneira o processo de organização coletiva dos agricultores proporcionaria, além do aumento da renda destes, uma contribuição importante para fortalecimento das comunidades rurais e redistribuição do poder nestas sociedades.

Segundo Veiga (2000), nações consideradas desenvolvidas, a exemplo da Dinamarca, fizeram uma opção clara por estratégias de desenvolvimento que priorizem a agricultura familiar. No Brasil, em virtude de uma nova conjuntura política e social que teve como marco o processo de redemocratização, a partir do início dos anos 90, as políticas públicas de modo geral e, particularmente, as direcionadas ao meio rural passaram a incorporar importantes mudanças em termos de concepção, estruturação e maneiras de implementação. A partir de então, a agricultura familiar passou a ser considerada objeto de políticas públicas. (HESPANHOL, 2008).

Neste contexto, apenas em 2006, a partir da Lei nº 11.326 foram definidos os critérios para a classificação da agricultura familiar. Esta determina que a área do estabelecimento ou empreendimento rural não exceda quatro módulos fiscais[1]; a mão-de-obra utilizada nas atividades econômicas deve ser predominantemente da própria família, a renda deve ser originada nas atividades da propriedade e a direção tem que ser feita por um membro da família. (BRASIL, 2006).

Segundo Abramovay (2000a), no debate sobre a pequena produção rural no Brasil dois estereótipos se firmaram entre nós: o agricultor de subsistência, com grande parte dos custos flexíveis e a propriedade familiar eficiente, que responde à pressão dos custos de produção com aumentos nos rendimentos agrícolas por unidade de área. Também um terceiro tipo de agricultor vem fazendo parte dos debates a partir da década de 1980. Trata-se do *part-time farming* ou produtor com pluriatividade, utilizado para denominar aqueles que utilizam parte do seu tempo para desempenhar atividades fora da propriedade. Segundo Schneider (2004) este fenômeno da pluriatividade é amplamente difundido em países desenvolvidos da

[1] O módulo fiscal corresponde a uma unidade de medida expressa em hectares e fixada para cada município. Procura refletir a mediana dos módulos rurais do município e leva em consideração os seguintes fatores:

- Tipo de exploração predominante no município;
- Renda obtida com a atividade predominante;
- Outras explorações existentes que sejam significativas em função da renda ou da área utilizada; e
- Conceito de propriedade familiar.

Serve de parâmetro para a classificação do imóvel rural em pequena (entre 1 e 4 módulos fiscais) e média propriedade (superior a 4 e até 15 módulos fiscais). Também é referência para a definição dos beneficiários do PRONAF, Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (INCRA, 2010).

Europa e vem ganhando expressão no meio rural brasileiro, principalmente nos estados do sul do País.

Guanziroli e Cardim (2000) definem como agricultores familiares aqueles que se caracterizam por atender às seguintes condições: a direção dos trabalhos no estabelecimento rural é exercida pelo produtor e família; a mão-de-obra familiar é superior ao trabalho contratado e a área da propriedade está dentro de um limite estabelecido para cada região do país. Nesta pesquisa optou-se por utilizar esta definição para caracterização dos agricultores familiares

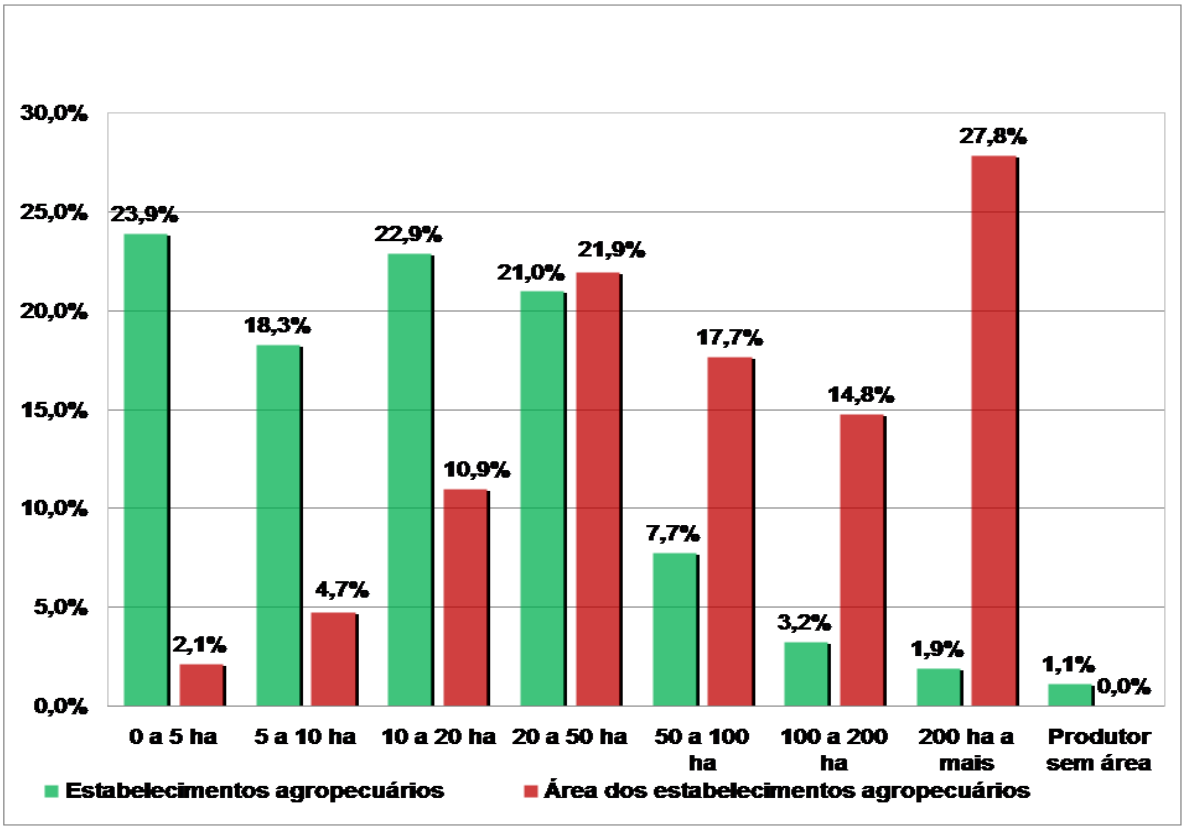
Demonstrando a importância econômica e social da agricultura familiar brasileira, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) do Censo Agropecuário 2006 revelam que esta emprega quase 75% da mão-de-obra no campo e tem grande responsabilidade pela segurança alimentar dos brasileiros, produzindo 70% do feijão, 87% da mandioca e 58% do leite consumido no país. Foram identificados 4.367.902 estabelecimentos da agricultura familiar, que representam 84,4% do total, (5.175.489 estabelecimentos) mas ocupam apenas 24,3% (ou 80,25 milhões de hectares) da área dos estabelecimentos agropecuários brasileiros. (IBGE, 2007).

Entretanto, a atenção de forma geral com a denominada "agricultura familiar" pode estar dificultando a visualização da exclusão de uma parcela bastante diferenciada de unidades produtivas, dentro deste amplo e heterogêneo grupo de agricultores. Ocorre que o conceito legal de agricultor familiar abrange um segmento de agricultores familiares consolidados, mais capitalizados, com acesso às inovações tecnológicas e altamente integrados ao mercado. Abrange também outro grupo da agricultura familiar em transição, com acesso parcial ao mercado, às inovações tecnológicas e às políticas públicas. Em outro extremo, inclui ainda um grupo extremamente vulnerável do ponto de vista social e econômico que é a chamada agricultora familiar periférica. Este último grupo apresenta pouco ou nenhum acesso ao mercado, às inovações tecnológicas e é extremamente dependente de políticas públicas de crédito, assistência técnica e apoio à comercialização. (INCRA/FAO, 1995).

Esse processo diferenciado que vem ocorrendo dentro do segmento, de enriquecimento de uns e empobrecimento de outros, inclusão e exclusão, acontece também na região de Toledo, situada no Oeste do Paraná onde se encontram as associações de agricultores objeto deste estudo. Os censos de 1996 e 2006 demonstraram um decréscimo de 17,63% nos estabelecimentos rurais da região, que passaram de 27.587 para 22.723 unidades, o que significa o desaparecimento 4.864 estabelecimentos rurais que, neste período, foram

incorporados a propriedades maiores. Observe-se que, em sentido oposto ao que aconteceu nesta região, no mesmo período no Paraná, o número total de propriedades rurais se manteve relativamente estável passando de 369.875 para 371.051 unidades. (IBGE, 2007).

O Gráfico 1 apresenta a estrutura fundiária da região de Toledo, demonstrando que os estabelecimentos agropecuários com área total até 20 ha representam 65,1 % do total dos estabelecimentos da mesma, todavia, esse conjunto de propriedades representam apenas 17,7% da área total de estabelecimentos rurais da mesma região.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IBGE (2006).

Gráfico 1 - Estratificação do número e áreas dos estabelecimentos rurais na micro região de Toledo em 2006

Um aspecto importante a considerar é que quando se pensa em agricultura familiar como modelo economicamente viável, com maior inserção no mercado, torna-se necessária uma maior especialização destas unidades produtivas o que implica em maiores riscos. Entre a simples produção de subsistência até a especialização plena com total inserção no mercado, os agricultores, considerando as peculiaridades de cada propriedade familiar, precisam avaliar tais aspectos de forma a se permitir optar pelo ponto ideal entre renda e risco. Nestes casos,

em que as condições objetivas enfrentadas pelos agricultores familiares se confrontam com as imperfeições do funcionamento do mercado, faz-se necessária a adoção de estratégias diferenciadas de produção e organização destes segmentos mais vulneráveis da agricultura familiar com vistas a evitar uma maior transferência de renda da produção para outros segmentos da cadeia produtiva.

Nesta direção a atuação em redes de cooperação ou o estabelecimento de ações coletivas horizontais, apresentam-se como importantes estratégias para melhorar a inserção dos agricultores no mercado e são temáticas tratadas nos tópicos seguintes. Observa-se ainda que a temática da cooperação pode ser abordada de várias formas, neste estudo, optou-se por iniciar a investigação a partir da compreensão das redes de cooperação, porém, foi uma opção dos envolvidos neste trabalho.

2.2 Redes de Cooperação e as Estratégias de Criação de Valor

2.2.1 Redes de cooperação

Após a superação da crise econômica mundial ocorrida nos anos setenta, verificaram-se profundas mudanças nos sistemas de produção até então existentes. A partir daquele período os mercados diversificaram-se e o consumidor passou a demandar produtos com maior qualidade e quantidade. Assim, os sistemas de produção em série apresentaram-se inflexíveis e onerosos para as características da nova economia. Decorrente desta nova realidade, para sobreviver, as organizações passaram a uma busca incessante do desenvolvimento de novas estratégias que lhes permitissem maior flexibilidade, competitividade, horizontalidade e capacidade de inovação. (CASTELLS, 1999).

Segundo Peci (1999), em resposta a estas drásticas mudanças ambientais inicia-se um novo período, no qual nascem as redes organizacionais. Vários fatores contribuíram para este fenômeno, pois cresceu a necessidade de interdependência, permitindo as empresas se concentrarem em suas competências básicas para, através de parcerias com outras organizações, atingir a flexibilidade desejada. Este autor cita ainda a elevação da demanda por recursos especializados e tarefas mais complexas, combinadas com a pressão pela redução temporal na realização das mesmas, a necessidade de contato mais direto com os clientes, o aumento das transações baseadas em customização além da facilidade das novas tecnologias de informação como fatores importantes para proliferação das redes de empresas.

Omta et al. (2001) afirmam que as relações em rede podem aumentar o capital social de uma sociedade tornando mais fácil o acesso à informação, *know-how* técnico e apoio financeiro, além de possibilitarem a redução dos custos de transação. Todavia, argumenta também que essas relações geram responsabilidade social reduzindo ou limitando as possibilidades de relacionamento com outras empresas fora da rede.

Ainda no que tange à caracterização das redes, nas observações de Peci (1999), uma das características mais importantes nas relações em rede está na substituição da autoridade e do controle hierárquico pela valorização da confiança e da parceria fazendo, deste modo, com que a informação e sua divulgação ao longo da rede sejam fundamentais para a consolidação deste processo. Também, no entendimento de Lourenzani e Silva (2006b), o arranjo por meio de redes é a estrutura basilar que viabiliza a cooperação entre firmas e, portanto, do surgimento das ações coletivas.

Coe e Hess (2007) enfatizaram a importância de se considerar o "enraizamento" sociocultural das redes. Afirmam que este seria o fator responsável pela assimetria de poder e multiplicidade de configurações das redes e modos de governança, evidenciando as diferenças das conexões entre os sistemas de produção e consumo locais e as cadeias globais.

Assim, como há uma diversidade conceitual relativa às redes, vários autores, de acordo com a sua interpretação, definem pontos de identidade e diferenças no intuito de sistematizá-las de acordo com suas características.

Grandori e Soda (1995), de acordo com o grau de formalização, centralização e mecanismos de coordenação, classificaram as redes em três tipos básicos descritos a seguir:

a) Redes sociais: aquelas em que os agentes não mantêm acordos formalizados entre eles, sendo caracterizadas pela troca de bens sociais;
b) Redes burocráticas: o relacionamento e a coordenação entre as firmas envolvendo também questões ligadas às transações de bens e serviços são formalmente pactuados. Estas redes podem ser subdivididas como simétricas ou assimétricas. As redes burocráticas simétricas envolvem consórcios e associações comerciais, já as assimétricas dizem respeito a acordos de franquias e licenciamentos;
c) Redes Proprietárias: são caracterizadas pela formação de acordos relativos aos direitos de propriedade em que estes são relevantes como sistemas de incentivo para mecanismos de coordenação.

Segundo Santos[2]et al. (1994) citados por Amato Neto (2000) e Casarotto Filho e Pires (2001), do ponto de vista das organizações empresariais, as redes de cooperação interorganizacionais podem ser classificadas como:

a) Verticais de Cooperação: constituídas por unidades de negócio que se complementam através do estabelecimento de relações técnicas ou mercadológicas ao longo de uma cadeia produtiva, ou seja, uma firma estabelece relações com agentes de elos a montante ou a jusante de uma cadeia produtiva;
b) Horizontais de Cooperação: referem-se às relações de cooperação formadas por empresas concorrentes que atuam num mesmo setor ou elo da cadeia produtiva, gerando produtos similares. Como se trata da relação entre agentes concorrentes ressalta-se, neste caso, a necessidade da adoção de mecanismos para gerenciamento de conflitos. Estas relações podem estabelecer-se a partir de alianças estratégicas, multiorganizacionais de serviços ou consórcios, oportunistas (*joint venture*), ou de parcerias que englobam fornecedores, consumidores e funcionários.

Vale mencionar que as organizações objeto deste estudo, associação e cooperativa de produtores, se tratam de redes horizontais de cooperação, pois ambas são constituídas por agentes que atuam no mesmo elo da cadeia produtiva. Acredita-se que na classificação de Grandori e Soda (1995) também podem ser classificadas como redes burocráticas já que, além das transações de bens e serviços, a coordenação do relacionamento entre os agentes é formalizada.

Conforme Grandori e Soda (1995), para o estudo das redes necessariamente devem ser consideradas algumas variáveis importantes. A primeira variável é a diferenciação existente entre os objetivos e orientações existentes entre as unidades a serem coordenadas. Esta diferenciação pode ser importante fonte de custos de coordenação entre as empresas. Outras variáveis importantes são a intensidade da interdependência entre as firmas e o número de unidades a serem coordenadas. A intensidade da interdependência está diretamente relacionada aos custos de transação decorrentes da incerteza, especificidade dos ativos e frequência das transações. Quanto ao número de unidades a serem coordenadas, no caso das redes, embora não haja limitações normais dos arranjos hierárquicos, impõe-se a necessidade de adoção de mecanismos de coordenação.

---

[2] SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J.; ABRAHÃO FRANÇA, S. E. **Cooperação entre as micro e pequenas empresas**. São Paulo: SEBRAE, 1994.

Segundo Schmidt (2010) o sociólogo Mark Granovetter[3] prestou contribuições significativas para teoria de redes em seus textos: "*The Strength of Weak Ties*", de 1973 e *"Economics Action na Social Structure: The Problem of Embeddenes*" de 1985. O primeiro trabalho destaca a existência de laços fortes e laços fracos dentro de uma rede. Os laços fortes são caracterizados por relações de confiança e reciprocidade existentes entre indivíduos que compõem pequenos círculos, geralmente entre vizinhos, amigos e familiares. Tais laços, pela homogeneidade de conteúdo ou redundância de informações, são importantes, mas não suficientes, pois agregariam pouco valor quando se está buscando novos recursos. Nesse sentido, Granovetter destaca a importância dos laços fracos, onde aspectos como confiança e reciprocidade não são tão intensos, todavia apresentam maiores possibilidades de agregar valor ao relacionamento. Este resultado é observável na medida em que os contatos indiretos atuam como pontes de conexão entre os diferentes segmentos da rede permitindo o acesso a novas ideias, influências ou informações sociais mais distantes.

Ainda conforme Schmidt (2010), em seu segundo trabalho, escrito em 1985, Granovetter afirma que os indivíduos não tomam decisões desconectadas de seu ambiente social, razão pela qual ações ou comportamentos econômicos estão diretamente relacionados ao enraizamento destes dentro de um sistema de laços ou relações sociais.

Estas percepções de Granovetter revestem-se de grande importância quando se trata da agricultura familiar, especialmente no que concerne aos "mercados alternativos", que normalmente se utilizam de canais de distribuição curtos, via de regra caracterizados pela relação direta entre vendedores e compradores, a exemplo dos mercados solidários, de produtos orgânicos e artesanais. Nestes nichos de mercado os maiores apelos comerciais estão associados às afinidades socioculturais dos consumidores com a localidade, tradição, origem ou particularidades do processo de produção.

A partir das percepções de Mark Granovetter sobre a força dos laços fracos Ronald Burt (1992) desenvolveu a teoria denominada *structural holes* ou teoria dos buracos estruturais contribuindo significativamente para o uso estratégico das redes sob ponto de vista do acesso a novas informações. Na teoria desenvolvida por Burt os contatos não redundantes ou não conectados são decorrentes de buracos estruturais entre dois grupos em uma rede. Tais grupos, focados em suas atividades ou mesmo pouco atentos às atividades de outros grupos, circulariam em diferentes fluxos de informação indicando a existência desses buracos

[3] GRANOVETTER, Mark. *Economic action and social structure: the problem of embeddedness.* ***The Americam Journal of Sociology***. New York, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
_____. "*The strength of weak ties*", ***The Americam Journal of Sociology***. [S. 1.], v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

estruturais. Desta maneira, agentes que possuem fortes relações e dispõem de acesso ao fluxo de informações destes grupos distintos, encontram nesta situação uma oportunidade de agenciamento de fluxos de informação.

Assim, conforme as abordagens mencionadas, o termo rede pode ser utilizado tanto para estratégias intraorganizacionais como interorganizacionais. No caso deste estudo a abordagem será direcionada ao relacionamento interorganizacional estabelecido entre pequenos produtores rurais de hortaliças vinculados a associações ou cooperativas na busca de melhores resultados para suas atividades econômicas. Ressalte-se que nos casos estudados estabeleceu-se algumas variáveis que permitiram, por intermédio das entrevistas, identificar a existência de fatores anteriormente mencionados tais como: alinhamento de objetivos entre os integrantes das associações, intensidade da interdependência, número de unidades a serem coordenadas (tamanho do grupo) e a força dos laços entre as unidades coordenadas pela rede de cooperação.

Entretanto, além de compreender as características das redes de cooperação, que são apresentadas na literatura como uma forma de o produtor ter mais acesso ao mercado e maior poder de barganha, é importante compreender se estas redes também servem como estratégias e fontes para criação e captura de valor, assunto discutido na seção que segue.

2.2.2 Estratégias e fontes para criação e apropriação de valor

Em estudo realizado por Saes (2008), com objetivo de apresentar um modelo da análise de diferenciação no meio rural, esta discute quatro diferentes estratégias para criação e captura de valor por parte dos agentes. As abordagens estudadas foram:

a) *Análise do Posicionamento Estratégico (APE)*: defende que as firmas obteriam vantagens competitivas adicionais frente aos concorrentes potenciais e efetivos em razão da criação de barreiras à entrada decorrentes de economias de escala, escopo e diferenciação;
b) *Visão Baseada em Recursos (VBR*): enfatiza que as firmas mantêm vantagens competitivas sustentáveis (VCSs) na medida em que identificam e desenvolvem seus recursos internos de tal maneira que impeçam a imitação por parte dos competidores. Portanto, esta estratégia envolve recursos raros e custosos de serem transferíveis e replicáveis;

c) *Economia dos Custos de Transação (ECT):* imputa a criação de valor à adoção de estruturas de governança que permitam uma melhor coordenação entre os agentes e também a redução dos custos de transação;

d) *Teoria dos Lucros de Knigth (TLK):* considera que, dada à realidade de incertezas e desequilíbrios, a obtenção de rendas decorre da capacidade subjetiva de julgamento do empreendedor.

Na concepção desta autora cada um dos quatro modelos teóricos explicam apenas parcialmente a criação e apropriação de valor pelas firmas, observando que a integração das abordagens permite um melhor entendimento das vantagens competitivas sustentáveis. A APE e VBR podem levar a adoção de estratégias custosas com vistas a capturar valor vez que não consideram os custos de organizar as atividades internamente. No que diz respeito à ECT ocorre que, devido ao excesso de competição ou demanda restrita, estratégias economizadoras de custos podem não resultar em captura ou criação de valor. Finalmente, com relação à TLK, esta apresenta lacunas por não permitir o entendimento da racionalidade dos tomadores de decisão ao selecionar as estratégias para solução dos seus problemas com vistas a atingir os objetivos propostos.

No caso específico deste trabalho, embora tenha sido realizada esta sucinta revisão com abordagem de quatro modelos teóricos que procuram explicar a criação e captura de valor pelos agentes econômicos, optou-se pela abordagem relativa à Nova Economia Institucional (NEI) e, mais especificamente, à Economia dos Custos de Transação (ECT).

A NEI teve sua origem na década de 1930 quando Ronald H. Coase lançou seu clássico artigo *The Nature of the Firm.* Neste artigo, Coase introduziu a ideia inovadora de que a firma fazia muito mais que transformar insumos em produtos já que também coordenava as ações dos agentes econômicos. Assim, para Coase, mercado e firma concorrem entre si na função de coordenação da atividade econômica. Reavaliada entre as décadas de 60 e 70 a NEI, que além de Coase teve como principais expoentes Oliver Williamson e Douglas North, vieram contrapor a ortodoxia neoclássica embasada nas premissas de informações perfeitas, facilmente obtidas, sem custos e com capacidade ilimitada de processá-las. (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

De acordo com Coase[4] (1998, citado por ROCHA Jr., 2004), a NEI[5] está alicerçada em quatro pressupostos fundamentais a partir dos quais desenvolve seus conceitos. Dois

[4] COASE, R. H. *The new institutional economics.* ***American Economics Review***. Nashville, v. 88. n. 2, p.72-74, May 1998.

pressupostos estão relacionados a aspectos transacionais e dois são de cunho comportamental. Os pressupostos de cunho transacional dizem respeito à existência de custos na utilização do sistema de preços e também à importância das instituições, já que as transações ocorrem em um ambiente institucional estruturado, interferindo assim nos custos de transação. Já os pressupostos comportamentais são o oportunismo e a racionalidade limitada. O oportunismo, caracterizado como um comportamento aético que resulta em custos para os agentes que transacionam, pode ter ocorrência *ex-ante* ou *ex-post e* acontece em razão de outro pressuposto que é a assimetria de informações entre os agentes econômicos.

Tendo em vista que sob a ótica da NEI a transação passa ser o foco principal, Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 55) afirmam que custos de transação "são custos não diretamente ligados à produção, mas que surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações emergem*."* Como salientou Farina (1999), os custos de transação englobam: elaboração e negociação de contratos, mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, monitoramento de desempenho, organização de atividades e problemas de adaptação.

Segundo Saes (2008), a importância dos custos de transação é demonstrada vez que valores são dissipados pelos agentes econômicos para captura, troca e proteção dos direitos de propriedade. Por esta razão, gerentes e estratégias passam a ter papel fundamental na medida em que criam valor ao desenhar estruturas de governança adequadas (mercado, contrato ou hierarquia) que permitam a redução dos custos de transação.

Conforme Williamson (1985), as transações apresentam os seguintes atributos: frequência, incerteza e especificidade de ativos, Esses atributos constituem a base para escolha da estrutura de governança a ser adotada.

De acordo com Farina (1999), a frequência das transações diz respeito à regularidade e recorrência com que os agentes transacionam. Quanto maior a frequência, menor o custo médio associado à coleta de informações e menor a complexidade da elaboração contratual que imponha limitações ao comportamento oportunista. Ou seja, a recorrência das transações permite desenvolver reputação, diminuindo assim o interesse de agir de modo oportunista para obtenção de ganhos de curto prazo.

Já a incerteza surge da complexidade do ambiente econômico, que impossibilita uma avaliação mais precisa das atitudes dos agentes, limitando assim o estabelecimento de cláusulas contratuais. (WILLIAMSON, 1985).

---

[5] Para mais informações ver Coase (1937), Williamson (1985), Zylbersztajn (1995) Azevedo, Farina e Saes (1997).

Segundo Claro (1998), a especificidade de um ativo está relacionada à dificuldade de uso alternativo do mesmo. Zylbersztajn (1995) ressalta que ativos específicos implicam em dependência bilateral entre os agentes. Assim, quanto maior a especificidade do ativo, maior a probabilidade de ação oportunística dos atores. Para este autor, os ativos específicos representam o principal indutor da forma de governança. Desta maneira, se os ativos não são específicos as transações podem ocorrer via mercado. À medida que a especificidade aumenta, também se elevam os custos transacionais implicando na necessidade da governança via estruturas híbridas ou hierárquicas.

A especificidade dos ativos segundo Williamson[6] (1996, citado por Rocha Jr., 2004) pode subdividir-se em seis tipos, a saber: especificidade locacional, especificidade temporal, especificidade de ativos físicos, especificidade de ativos humanos, ativos dedicados e especificidade de marcas.

Para Zylbersztajn e Farina (1998) citados por Azevedo e Faulin (2010), o conceito de firma desenvolvido por Coase, como conjunto de contratos, pode ser expandido e incorporado ao conceito de sistema de produção.

Segundo Azevedo e Faulin (2010, p. 2), o conceito de sistema caracterizado como *"*um conjunto de operações e interfaces entre estas necessárias à produção de um determinado produto" em muitos casos é extenso visto que engloba agentes distintos, com pouca relação entre si, sendo necessário recorrer a conceitos mais estritos. Assim, o conceito de subsistema estritamente coordenado, definido como o "encadeamento de transações que se sucedem para produzir um produto final, em que partes e contrapartes são identificadas e asseguram a continuidade da relação por meio de uma estrutura de governança particular" é importantíssimo no estudo da competitividade uma vez que retrata um conjunto de empresas que compartilham de um mesmo negócio. (AZEVEDO E FAULIN, 2010, p. 2).

Para Alcântara e Souza (2009) as transações para obtenção de suprimentos agrícolas podem ser realizadas no mercado por meio do sistema de preços também denominado mercado *spot*; através da produção própria caracterizando a integração vertical ou por meio de formas intermediárias entre estes dois sistemas. Este último formato, caracterizado pelo estabelecimento de alianças estratégicas ou contratos formais ou informais, vem ganhando importância uma vez que possibilita condições para uma gestão mais adequada deste suprimento.

[6] WILLIAMSON, O. E. ***The mechanism of governance***. New York: Oxford University Press, 1996. 429 p.

Segundo os mesmos autores, a governança intermediária demonstra ser adequada no caso da produção de hortaliças, pois esta atividade caracteriza-se pela rápida perecibilidade dos produtos e sazonalidade da produção resultando em grande especificidade temporal impondo aos produtores atenção especial à logística de aprovisionamento e um mínimo de planejamento da produção.

Em estudo realizado na região de São Carlos com produção de verduras por agricultores familiares, Azevedo e Faulin (2010) concluíram que a confiança entre os membros de um subsistema gera a flexibilidade necessária para que estes possam sobreviver e crescer em um ambiente de elevada concorrência. Para estes autores, a confiança gerada pela repetição intensa da transação e da adoção de mecanismos punitivos às ações oportunistas é que lhes permite absorver os riscos de preço dos produtos e lidar com a elevadíssima especificidade temporal do segmento de verduras gerando, desta maneira, capacidade para adaptarem-se às constantes mudanças ambientais.

De acordo com Saes (2008), para permitir ganhos sustentáveis, a criação e captura de valor devem ser definidas por meio de uma estratégia única que considere, além das fontes de valor, também as relações entre os segmentos de uma cadeia produtiva e, via de consequência, como a divisão da quase renda[7] se dá a partir dos fatores que determinam essa relação. No caso de produtores agrícolas com baixa escala, como normalmente é o caso dos produtores de hortaliças, a adoção de uma estratégia de cooperação terá de levar em consideração os custos de transação, tanto da estratégia horizontal entre os produtores como também da coordenação vertical.

A mesma autora relata que são os consumidores, analisando custos e benefícios, que irão convalidar as estratégias adotadas e o valor a ser apropriado. Já a maneira de como o valor criado vai ser distribuído entre os agentes envolvidos na produção dependerá da estrutura de governança adotada. Especialmente, no caso dos agricultores, além da criação de valor, é preciso que sejam estabelecidas estratégias para que os direitos residuais de propriedade não sejam totalmente transferidos para outros elos da cadeia produtiva.

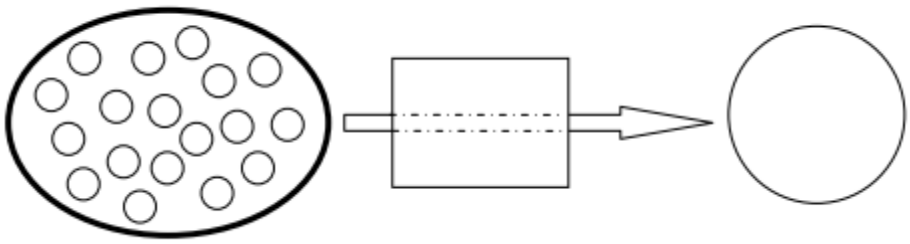
Com base em Nickerson; Zenger[8] (2004) e Lazzarini, Chaddad e Cook[9] (2001), Saes (2008) concluiu que os problemas de criação e apropriação de valor por parte dos produtores

[7]Segundo Saes (2008, p. 35), "A existência de ativo específico cria uma quase-renda, definida pela diferença entre o valor gerado na atividade específica e o seu melhor uso alternativo. Trata-se da porção em excesso a usos alternativos que impede o agente de descontinuar a transação."

[8]NICKERSON, Jackson Arthur.; ZENGER, Todd. R. *A knowledge-based theory of the firm – the problem-solving perspective.* ***Organization Science***. 2004. p. 1-16.

rurais podem encontrar solução a partir de três tipos básicos de coordenação entre eles, a saber:

Interdependência conjunta: Este tipo de interdependência (Figura 3) em que cada agente do grupo tem uma contribuição bem delineada para uma determinada tarefa está associado a problemas de baixa complexidade. Para ganhar competitividade, os produtores envolvidos se utilizam mais das externalidades das redes representadas pela redução dos custos de transação do que de diferenciais de preços. Nestes casos, a governança vertical é o mercado. Produtores associados em uma cooperativa, comercializando produtos com valor agregado de qualidade padronizada é um exemplo deste tipo de coordenação. De acordo com Saes (2008), a capacidade de apropriação de renda é difícil e os ganhos decorrem principalmente das economias de escala e escopo. Acredita-se que o caso dos produtores de hortaliças integrados à indústria da cooperativa apresentado neste estudo, que processam e distribuem produtos com a marca LAR, trata-se de um exemplo de interdependência conjunta.



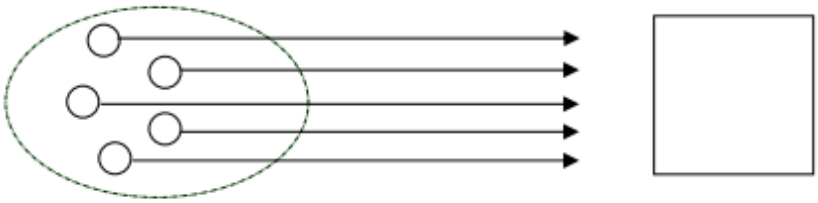
Fonte: SAES, 2008, p. 69.

Figura 3 - Interdependência Conjunta

Interdependência sequencial: Neste caso, as atividades dos integrantes da rede são estruturadas sequencialmente (Figura 4) de modo que a atividade de um indivíduo precede a do outro. Normalmente, decorre de estratégias de produtores que se relacionam a um investimento específico de uma firma a jusante, a qual define as condições de organização da produção. Caracteriza-se pelas barreiras à entrada de novos competidores e foco na fidelidade do consumidor. Este tipo de governança pode ser mais vantajoso que a interdependência conjunta já que há criação de um valor a ser negociado, entretanto, a quase renda tenderá a ficar com o coordenador da estratégia. A marca de uma firma processadora associada à qualidade específica de um produto exemplifica este tipo de interdependência.

---

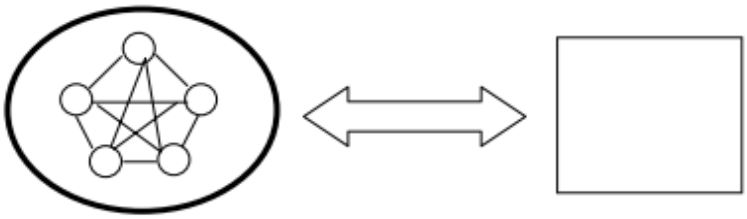
[9] LAZZARINI, Sérgio Giovanetti; CHADDAD, Fábio Ribas.; COOK, Michael. Lee. *Integrating Supply Chain and Network Analysis: The Study of Netchains.* ***Journal of Chain and Network Science***. v. 1, n. 1, 2001, p. 13-22.



Fonte: SAES, 2008, p. 70.

Figura 4 - Interdependência Sequencial

Interdependência recíproca: Caracterizada por relações nas quais a contribuição de um agente depende do outro e vice-versa (Figura 5). Estratégia adotada em condições de mercado que permitam foco em recursos únicos e altas barreiras à entrada de competidores. Apresenta alta complexidade, pois os agentes estão mutuamente dependentes das decisões dos outros. Desta maneira impõe-se a necessidade de mecanismos mais complexos de coordenação da ação conjunta, principalmente da tomada de decisão e divisão de responsabilidades. A apropriação da quase renda é compartilhada de maneira mais equilibrada entre os agentes. Um exemplo deste tipo de interdependência é a estratégia de marca do segmento rural, em geral não relacionado à origem e qualidade regional.



Fonte: SAES, 2008, p. 70.

Figura 5 - Interdependência Recíproca

Corroborando com o assunto, em estudo realizado por Schmidt (2010), a partir de diversas correntes teóricas, esta autora identificou basicamente cinco fontes de criação de valor dos sistemas interorganizacionais complexos, entre os quais estão as redes. Sinteticamente, essas fontes de criação de valor foram agrupadas da seguinte maneira pela autora:

a) *Inovação – criação e conjugação de recursos únicos*: a interface decorrente da relação entre indivíduos ou firmas, com competências e peculiaridades distintas, podem estimular e propiciar a descoberta de novos recursos, oportunidades ou conhecimentos. Esses recursos podem ser valiosos, diferenciados e difíceis de serem imitados possibilitando a criação de valor e vantagens competitivas sustentáveis;

b) *Redução de custos de monitoramento*: a existência de uma estrutura social enraizada propicia a confiança e a cooperação entre os atores diminuindo assim os custos de monitoramento;

c) *Externalidades positivas*: o relacionamento em rede propicia aliar comportamento competitivo e cooperativo, favorecendo a ocorrência de externalidades positivas;

d) *Redução dos custos de transação*: em decorrência do aumento de confiança entre os agentes torna-se possível diminuir custos associados à elaboração e monitoramento de contratos, bem como com os custos necessários para punição de atitudes oportunistas;

e) *Geração de conhecimento e troca de informações*: A ação em redes facilita a troca de informações propiciando o desenvolvimento de conhecimento especializado e também o aprendizado coletivo relacionado ao esforço conjunto.

Observa-se assim, que o relacionamento em redes que se objetiva neste trabalho pode então permitir importantes vantagens. Aos agentes, no caso, produtores agrícolas, como maior troca de conhecimento dentro da própria associação ou cooperativa, característica bastante evidenciada quando se discutem as hortaliças orgânicas, por exemplo, em que a troca de informações entre produtores e técnicos supre deficiências da pesquisa na indicação de cultivares mais adaptadas e estratégias mais adequadas para controle fitossanitário das hortaliças cultivadas. No caso da presença da confiança, ainda pode ser exemplificada pela possibilidade na redução de custos com estabelecimento de contratos para programação da produção ou também para adoção de práticas adequadas para produção de produtos orgânicos.

Neste trabalho discutiram-se as iniciativas horizontais de cooperação, que neste caso, podem ser tratadas também como ações coletivas estabelecidas entre agricultores familiares produtores de hortaliças. Assim, com o propósito de melhor compreender os diversos fatores que interferem no surgimento ou manutenção de relacionamentos na forma de redes, cooperativas ou associações, procedeu-se uma revisão teórica relativa aos fatores envolvidos nos comportamentos individuais e de grupo que interferem diretamente nos resultados pretendidos em iniciativas de cooperação.

Acredita-se ser fundamental a discussão desta temática, pois segundo Bijman e Ton (2006), no meio rural, as organizações de agricultores, em função da sua capacidade de apoiar tanto o desenvolvimento econômico como social, são um importante instrumento para o desenvolvimento rural. A ação coletiva dos agricultores de pequeno porte econômico sob gestão familiar é necessária para redução das ineficiências logísticas, diminuição dos custos de transação e reforço do poder de barganha para possibilitar a obtenção de melhores preços a serem pagos aos produtores pela sua produção.

Relevante observar também que, segundo Goodman, Sorj e Wilkinson (1990), a substituição crescente de processos naturais por industriais na produção agropecuária, e o prolongamento das redes de alimentos em razão da industrialização destes produtos permitindo seu transporte por mais tempo e a longas distâncias, aumentam a complexidade socioeconômica das redes rurais sob o aspecto espacial e temporal.

Convém destacar que no setor rural, pelas observações de Ramirez e Berdegué (2003), a ação coletiva trata-se de uma estratégia desenvolvida com vistas a três objetivos principais: melhorar o bem-estar material, modificar relações sociais e de poder em segmentos populacionais específicos, aprofundando as práticas democráticas e o exercício da cidadania de modo a influenciar políticas públicas que estimulem o desenvolvimento e a superação da exclusão. O alcance desses objetivos é complexo, sendo que sua realização plena demanda a existência e o desenvolvimento de capacidades sustentadas no capital humano e no capital social. Estudos realizados ainda pelos mesmos autores indicam que é equivocado supor que a ação coletiva resolve por si mesma todos os problemas de relações de poder dentro dos grupos envolvidos. As evidências sugerem que, por vezes, a ação coletiva pode até aprofundar diferenças já que indivíduos que partem de maiores capacidades em termos de capital humano, físico, financeiro e natural tendem a acessar as maiores e melhores oportunidades, capturando assim uma maior proporção de eventuais benefícios da ação coletiva.

De acordo com Orenstein (1998) o início do debate contemporâneo sobre ação coletiva foi proposto por Mancur Olson em 1965. Até então, era aceito pelas diversas escolas do pensamento científico que indivíduos racionais, com interesses compartilhados, agiriam da mesma maneira que um agente racional único na busca destes objetivos.

Em sua obra "*The logic of Collective Action: Public Goodsand Theory of Groups*" publicada em 1971 e traduzida para o português em 1999, o autor analisa vantagens e desvantagens decorrentes da participação individual em atividades coletivas. De acordo com Olson (1999), ao empreender-se uma atividade grupal com objetivos comuns, dificilmente se consegue a participação de cada pessoa com a mesma dedicação, esforço e empenho em uma

atividade que resulte em idênticos benefícios para todos. O mesmo autor relata que, quando existem questões financeiras criticamente envolvidas, os indivíduos agem de maneira racional e egoísta visando maximizar seus benefícios particulares sendo difícil que cooperem para alcançar os objetivos comuns ou do grupo. Assim, quando interesses individuais confrontam-se com os coletivos, os benefícios coletivos[10] não são suficientes para motivar a contribuição individual.

Para Olson (1999) o provimento do bem coletivo está diretamente relacionado ao **tamanho do grupo**. Se o grupo for pequeno, e pelo menos um dos integrantes obtiver uma parcela tão significativa do bem coletivo que se submeta a arcar com todos esses custos para não ficar sem o bem coletivo, este será provido. Em grupos onde o benefício coletivo não seja tão significativo que a nenhum membro justifique o pagamento de todo custo, mas que a contribuição de qualquer membro seja tão importante que não passará despercebida do grupo, o bem coletivo poderá ser provido ou não. Neste caso, o provimento do benefício somente existirá se houver alguma coordenação ou organização grupal.

Orenstein (1998) observou que o ponto central do argumento Olsoniano está no componente assimétrico entre um custo relativamente elevado e o impacto reduzido da contribuição individualizada para obtenção do bem coletivo. Desta maneira, de acordo com o tamanho do grupo, observam-se dois fenômenos distintos. Primeiramente, em grupos maiores, os indivíduos tendem a perceber a sua contribuição individual como maior do que o benefício coletivo. Em segundo lugar, também nos grupos maiores, o individuo deixa para os outros componentes do grupo o ônus da obtenção do bem coletivo e ao mesmo tempo objetiva obtê-lo sem custo. Configura-se assim a atitude dos indivíduos ou firmas conhecidos como *free-rider*.

De acordo com Milgrom e Roberts[11] (1992) citados por Zylbersztajn (2002), o problema do *free-rider* ou carona, surge quando um indivíduo comporta-se oportunisticamente, afetando ou beneficiando-se de uma decisão estratégica, sem a possibilidade de exclusão do mesmo. O *free-rider* está relacionado a problemas de observabilidade e monitoramento. Segundo Demsetz[12] (1995) também citado por Zylbersztajn

[10] Para Olson (1999) uma vez definido um grupo específico a definição de benefício coletivo implica na inviabilidade de excluir desse benefício os consumidores em potencial. Não há necessidade que a não exclusão seja tecnicamente impossível, basta que seja antieconômica ou inviável. Além da não exclusão os benefícios coletivos devem apresentar também uma grande dose de partilhabilidade, ou seja, o fato de tornar os ganhos proporcionados pelo benefício coletivo disponível para uma pessoa significa também pode ser suprido para os outros componentes do grupo.

[11] MILGROM, P.; ROBERTS, J. ***Economics, Organization and Management***. Englewood New Jersey: Prentice Hall: 1992. 619 p.

[12] DEMSETZ, H. ***The Economics of de the Business Firm***. Cambridge *University Press*, 1995. 179 p.

(2002), problemas de custos de mensuração tornam impossível a remuneração eficiente do trabalho individual relacionada ao efetivo valor da respectiva contribuição ao produto marginal. Desta maneira, constitui-se na raiz das distintas formas de ineficiência das organizações e com uma importância expressiva no caso das cooperativas e associações.

Kollock (1998) acrescentou que, além do comportamento *free-rider,* traduzido pela tentação de usufruir de um bem coletivo sem ter contribuído para sua criação ou manutenção, existe um segundo fator importante a ser considerado. Para este autor, além do desejo de obter o melhor resultado possível para si, a pessoa pode até estar disposta a colaborar, mas desiste em função de temer que os outros não realizem esforço suficiente para proporcionar o bem coletivo. Desta maneira ao invés da ganância, a preocupação do indivíduo é o receio de comportar-se como otário, ou seja, de desperdiçar esforços em uma causa perdida.

Para Orenstein (1998) todas as ações racionais podem ser fracionadas em três estágios distintos representados pela decisão (D), execução (E) e usufruto (U). Quando se desenvolve uma ação individual, o mesmo agente executa esses três estágios. Já na ação coletiva não acontece deste modo, podendo cada etapa estar distribuída de maneira desigual entre os agentes. Assim, as regras que regem esta distribuição e o modo como esta questão da coordenação das ações individuais é ou não resolvida é que determinam a lógica da ação coletiva. De acordo com a participação dos atores nos diferentes estágios é possível classificá-los da seguinte forma:

a) Participação apenas no usufruto, caso do *free-rider*;
b) Participação na execução e no usufruto, que seriam os imitadores;
c) Participação em todas as etapas ou apenas na decisão e usufruto, que constituem a elite de referência.

Outra característica dos grupos refere-se à **heterogeneidade de interesses** dos seus integrantes. Esses estudos foram desenvolvidos por Nassar e Zylbersztajn (2004) e seguem a seguinte lógica: como um bem coletivo, uma vez produzido, teoricamente não oferece restrições de acesso ao grupo, torna-se relevante considerar o valor e o custo de produção deste bem. Todavia, de acordo com estes autores, o valor que cada indivíduo atribui ao bem está vinculado às suas preferências individuais. Se o tamanho do grupo for reduzido e homogêneo, o valor atribuído ao bem coletivo será o mesmo para todos os membros. De outro modo, havendo heterogeneidade de interesses, o valor atribuído ao bem coletivo tende a divergir influenciando negativamente na coesão do grupo.

Para solução destes problemas os mesmos autores sugerem a adoção de instrumentos de avaliação individualizada, ou divisão em subgrupos menores, propiciando a distribuição

proporcional dos custos. No caso de grupos grandes e heterogêneos, a probabilidade de homogeneidade na atribuição do valor do bem coletivo tende a reduzir-se, razão pela qual cada indivíduo estará disposto a contribuir de acordo com essa atribuição individual de valor e não sobre a parcela equivalente de custo. Nestas situações, somente a oferta de um bem seletivo motivará os indivíduos a agirem coletivamente. Esses incentivos poderiam ser positivos, para os que agem contributivamente dentro do grupo, ou negativos representados pela punição daqueles que deixam de contribuir.

Estas assertivas são confirmadas por Lourenzani e Silva (2010), pois consideram que para o sucesso das ações coletivas é essencial equilibrar os objetivos individuais e coletivos. O tamanho do grupo e a heterogeneidade de interesses interferem no desempenho do grupo. Segundo as autoras, são necessários mecanismos de incentivo, sejam eles de caráter econômicos ou sociais, pois na maioria dos casos os benefícios coletivos não são suficientes para motivar as contribuições individuais. Principalmente quando se tratam de grupos heterogêneos, os custos de transação são os principais obstáculos ao bom desempenho dos mesmos.

Todavia, apesar das dificuldades decorrentes da heterogeneidade do grupo ou de interesses dos integrantes do grupo, esta característica apresenta um lado positivo, conforme reportado neste estudo a partir das teorias de Granovetter (1973) e Burt (1992), quando esta análise realiza-se sob a ótica das estratégias de acesso a novas informações.

Orenstein (1998) reportou que um grupo de indivíduos é considerado homogêneo desde que seus posicionamentos no interior do grupo não resultem em diferentes formas comportamentais, caso contrário o grupo é considerado heterogêneo. Afirma que a heterogeneidade pode originar-se em diferenças étnicas, religiosas, de gênero, nível de renda, morais ou mesmo pela assimetria do nível informacional que cada indivíduo dispõe para as diferentes fases da ação coletiva.

De acordo com Paramio[13] (2000, apud LOURENZANI, 2006) a **identidade** dentro de um contexto social, a exemplo de grupos étnicos e religiosos, contribui significativamente para constituição e consolidação de grupos envolvidos em ações coletivas. Segundo este autor, os grupos necessitam buscar uma identidade coletiva, contribuindo para uma maior coesão destes, diminuindo assim as possibilidades de comportamentos oportunistas.

Outro aspecto importante que influencia diretamente as ações coletivas trata-se do **capital social**. Com base neste conceito os trabalhos de Robert Putnam, considerados

[13] PARAMIO, L. ***Decisión racional y acción colectiva***. Leviatán, v. 79, 2000. p. 65-83.

clássicos na literatura econômica, ajudam a explicar a performance econômica de nações, regiões ou grupos. De acordo com Putnam (1996) o capital social corresponde a características como confiança, normas e sistemas de uma sociedade ou grupos sociais e que contribuem para a coesão destes. A confiança entre as pessoas e a rede de relacionamentos entre elas e os grupos sociais facilitam as transações no mercado reduzindo os custos de transação e, consequentemente, aumentam a eficiência dos grupos e das sociedades.

Pelas observações de Bueno (2004), recorrendo-se ao instrumental da teoria dos jogos é possível demonstrar que em um grupo, muitas vezes, os indivíduos não conseguem negociar um acordo que lhes permitam a melhor situação possível dentro de determinadas circunstâncias. Devido à lógica da ação coletiva, os grupos podem enfrentar dilemas como o "Dilema dos Prisioneiros" ou situações como a denominada "Tragédia dos Comuns."

Com base no "Dilema dos prisioneiros", formulado em 1950 por Merrill Flood e Melvin Dresher, de acordo com Bueno (2004) conclui-se que, quando cada indivíduo opta por aquilo que é do seu interesse particular, pode ficar pior do que ficaria se tivesse sido feita uma escolha que fosse do interesse coletivo. Uma das razões pela qual as pessoas não conseguem prever as consequências completas de suas decisões é porque estas consequências dependem também do que as demais pessoas irão fazer. Os agentes, ao tomarem decisões visando os interesses individuais, obterão um resultado final inferior no sentido de Pareto, ou seja, o bem coletivo não será provido mesmo que sua produção seja do interesse de todos.

De acordo com Kollock (1998), outra maneira de ilustrar os problemas da ação coletiva foi descrita por Lloyd em 1832 e ficou famosa por meio de Garret Hardin em 1968. Nesta ilustração, denominada a "Tragédia dos Comuns", Hardin descreve um grupo de pastores que utiliza uma área de pastagem comum para alimentação de suas vacas. Cada pastor tem interesse em colocar o maior número possível de animais para pastar, mesmo que com esta sobrecarga de animais a pastagem comunitária venha a ser degradada. Desta maneira, o pastor recebe individualmente os benefícios adicionais das vacas alimentadas e os danos da degradação da pastagem são partilhados por todo grupo. Todavia, se todos tomarem esta mesma decisão, razoável do ponto de vista individual, resultará que os bens comuns (pastagem) serão destruídos e todos serão penalizados. Nas observações de Kollock (1998), neste caso, quando muitos indivíduos utilizam simultaneamente um recurso limitado, havendo a impossibilidade de exclusão do uso desse recurso comum, é de se esperar a degradação do mesmo. Este autor exemplifica afirmando que a árvore cortada ou água utilizada por uma pessoa não estará disponível para outros. Na tragédia dos comuns o problema é a taxa de

reposição dos bens comuns, pois ela é que vai determinar intensidade pela qual os recursos comuns poderão ser subtraídos para apropriação sem esgotá-los.

Messik e Brewer (1983)[14] citados por Kollock (1998) mencionam que entre as soluções mais robustas frente aos dilemas sociais destaca-se o efeito positivo da comunicação sobre as taxas de cooperação. Estes autores sugerem que, à medida que os indivíduos têm mais oportunidades de comunicar-se, também aumentam significativamente as taxas de cooperação. Para tanto, apontam algumas razões para este resultado. Salientam que a comunicação permite aos indivíduos reunir informações sobre as opções que os outros estão mais propensos a fazer, oferece oportunidades de persuasão moral e, sobretudo, pela possibilidade de criar ou reforçar o sentido de identidade do grupo.

Ainda, com base nos trabalhos de Ring e Van de Ven[15] (1994), Lourenzani (2006) acrescenta que a partir de critérios de **eficiência e equidade** é que o relacionamento entre indivíduos ou firmas evolui das relações informais e de baixo risco para relacionamentos mais permanentes e seguros. Ressalta a importância da distribuição igualitária de benefícios, traduzida pela equidade como condição fundamental para cooperação entre os indivíduos e coesão grupal.

Além dos fatores já mencionados, pertinentes às relações de confiança existentes entre os membros que participam de uma ação coletiva, tamanho e homogeneidade dos grupos e convergência de interesses, Beviláqua et al. (2003) apontam também a qualidade e ética na gestão, visão estratégica, transparência das informações entre associados e gestores, fidelidade e participação dos integrantes da organização e investimentos em capacitação técnica e operacional como fatores críticos de sucesso das organizações associativas. Outro aspecto mencionado por estes autores é que a atuação em grupos, principalmente diante da necessidade de controlar as decisões sobre projetos de interesse comum, passa por diferentes graus de amadurecimento.

Com base nesta abordagem teórica, com vistas à pesquisa proposta neste estudo, pretende-se investigar algumas variáveis que podem ser limitadoras ou indutoras à participação dos produtores em redes horizontais de cooperação. As variáveis que se pretende investigar estão elencadas na discussão empírica conforme consta na seção seguinte.

---

[14]MESSICK, D. M.; BREWER, M. B. *Solving social dilemmas*. In: ***Review of Personality and Social Psychology***, ed. L Wheeler, P. Shaver, 4:11-44. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

[15]RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. *Developmental processes of cooperative interorganizational relation ships.* ***Academy of Management Review***, v. 19, n. 1. p. 90-118. 1994.

3 CRIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR EM REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL: DISCUSSÃO EMPÍRICA

3.1 APRESENTAÇÃO DOS MÉTODOS DE PESQUISA UTILIZADOS

3.1.1 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa proposto neste trabalho é de natureza descritiva e qualitativa desenvolvida a partir do estudo de múltiplos casos.

De acordo com a taxonomia utilizada por Barros e Lehfeld (1990, p. 34) uma pesquisa pode ser classificada como descritiva quando os procedimentos para o estudo do objeto "se dão por meio da observação e do levantamento de dados ou ainda pela pesquisa bibliográfica e documental."

Por sua vez, Castro (2006) afirma que a pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser descritiva, ter o pesquisador como elemento primordial e o ambiente como fonte dos dados. Salienta também que a pesquisa qualitativa é indutiva, faz justiça à complexidade do objeto, busca descobrir e não testar, enfatiza o "como" e não o "que" ou "quanto". Godoy (1995) complementa afirmando que a pesquisa qualitativa é apropriada para o estudo de fenômenos que envolvem as pessoas e suas relações sociais.

Na concepção de Vergara (2005, p. 257) as pesquisas qualitativas

> contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização de visão de mundo dos sujeitos. As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou acessibilidade. Os dados coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análises de cunho interpretativo. Os resultados não são generalizáveis.

De acordo com Yin (2005, p. 32): "Estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". Conforme o mesmo autor, estudos de caso podem ser realizados a partir de um caso único ou múltiplos. Quanto aos múltiplos casos Yin (2005, p. 33) esclarece que:

> a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que de pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em formato de um triângulo, e como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Assim, conforme já mencionado, neste estudo serão analisados os casos de produtores de hortaliças vinculados à Associação Central dos Produtores Rurais Ecológicos (ACEMPRE) e a Cooperativa Agroindustrial LAR, ambos localizados na região oeste do Paraná. Entende-se que a pesquisa de caráter descritivo e qualitativo, pelas razões apresentadas nesta seção, seja a metodologia mais adequada para realização dos estudos propostos.

3.1.2 Variáveis, instrumentos de pesquisa e procedimentos para coleta de dados

Esta pesquisa apresenta caráter qualitativo e tem como fonte dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos pesquisando-se livros acadêmicos, teses, dissertações, artigos, anais de congressos e pesquisa em rede eletrônica. Também se utilizaram informações obtidas em relatórios contábeis, atas de reuniões, assembleias e estatutos da ACEMPRE e Cooperativa Agroindustrial LAR, banco de dados do Instituto Emater, SEAB e IBGE.

Para obtenção dos dados primários para este estudo, realizaram-se entrevistas semiestruturadas. Conforme Lakatos e Marconi (1985) estas se caracterizam pela conversação face a face entre o entrevistador e o entrevistado, é planejada e executada de maneira metódica, de modo a possibilitar a coleta dos dados necessários à pesquisa.

As entrevistas foram realizadas com produtores familiares de hortaliças associados à ACEMPRE e a LAR, ambas com atuação nos municípios da região Oeste do Paraná. As informações obtidas junto à ACEMPRE e a Cooperativa LAR demonstraram que na época da coleta de dados (outubro e novembro de 2011), respectivamente, contavam com 31 e 40 produtores de hortaliças associados a estas organizações.

Assim, em razão da dificuldade de deslocamento e do tempo necessário para aplicação de cada questionário, uma vez que os produtores estudados estão dispersos em vários municípios localizados na região oeste do Paraná, a amostragem realizou-se de maneira não probabilística e intencional. Na concepção de Barros e Lehfeld (1990) na amostragem intencional o pesquisador dirige-se a elementos dos quais deseja a opinião de acordo com uma estratégia adequada para obtenção de amostras que sejam satisfatórias às necessidades da pesquisa. Para Duarte (2002), em uma metodologia de base qualitativa, o número de entrevistas a serem aplicadas dificilmente pode ser determinado *a priori.* Segundo esta autora o número de entrevistas fica na dependência da qualidade das informações obtidas em cada depoimento, do grau de recorrência e divergência destas informações. Enquanto estiverem

sendo obtidos dados originais, que permitam indicar novas contribuições à investigação em curso, as entrevistas precisam continuar sendo efetuadas.

Nesta direção, como o grupo da ACEMPRE apresentou-se mais heterogêneo, entrevistou-se 13 de um total de 31produtores de hortaliças associados identificados na oportunidade das entrevistas. No caso da LAR, foram entrevistados 08 indivíduos de um conjunto de 20 produtores de hortaliças vinculados à cooperativa existentes no município de Santa Helena.

Com vistas a melhor compreensão das vantagens e desvantagens da participação em ações coletivas, também se optou por entrevistar dirigentes e gestores destas organizações, assistentes técnicos e também produtores de hortaliças que se desligaram da associação. O Quadro 1 sumariza o número total de entrevistas realizadas.

Grupos	**Nº de entrevistados**	**Observações**
ACEMPRE	13	
LAR	08	
Produtores não associados	03	Produtores de hortaliças que se desligaram da ACEMPRE ou cooperativa
Assistentes técnicos	02	Emater, Cooperativa
Dirigentes das Organizações	02	Presidente e Ex-presidente da ACEMPRE
Total de entrevistas	28	

Fonte: O autor (2011).

Quadro 1 - Demonstrativo das entrevistas realizadas para este estudo

Com base nos referenciais teóricos apresentados neste estudo, objetivando orientar as investigações empíricas, selecionaram-se algumas variáveis consideradas importantes para análise dos fatores que interferem nas redes de cooperação e também sobre os resultados das mesmas sob a perspectiva da criação e captura de valor pelos produtores de hortaliças envolvidos. Para tanto foram selecionas 27 variáveis, incluídas nos instrumentos de pesquisa, especialmente nas entrevistas semiestruturadas (apêndice A), que foram realizadas com os produtores de hortaliças integrantes das organizações estudadas. O Quadro 2 permite visualizar a sistemática dos dados coletados, seus objetivos e as variáveis consideradas.

Objetivos	Dimensões	Variáveis	Fonte
1-Analisar o perfil dos agricultores investigados	Perfil do Produtor	- faixa etária - grau de instrução - tempo na atividade - tempo em que participa da organização - número de trabalhadores e dependentes - caracterização da renda e da atividade agropecuária	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 12
2 - Identificar a influência das redes de cooperação sobre a criação de valor	Rede de Cooperação	-comercialização -marca coletiva -aquisição conjunta de Insumos - diversificação da produção - assistência técnica - novos empregos / ocupações - intensificação da atividade produtiva - classificação, embalagem, processamento mínimo, certificação e planejamento da produção	8, 9, 10, 11, 17, 25, 26, 27
3 - Analisar se o agricultor é beneficiado com a distribuição dos resultados entre os agentes	Apropriação de Valor	- renda - acesso a políticas públicas - atualização tecnológica - mudanças na qualidade de vida (bens, educação, convívio social, saúde, satisfação pessoal)	13, 14, 15, 18, 19
4 - Analisar o tipo de vínculo entre os agentes	Vínculo com outros atores	- grupo social - existência de benefícios -homogeneidade de interesses - tamanho do grupo -equidade	16, 22
5 - Identificar a existência de custos / ineficiências relacionadas às redes de cooperação	Riscos e custos da cooperação	- assimetria informacional - participação nas decisões - comportamento oportunista - contratos	20, 21, 23, 24, 28, 29, 30, 31

Fonte: Adaptado de Schmidt (2010).

Quadro 2 - Validade dos dados coletados junto aos agricultores sócios da ACEMPRE/LAR

Na sequência, visto que neste estudo investigaram-se duas iniciativas de cooperação horizontal com características distintas, associações e cooperativas, considerou-se relevante abordar algumas peculiaridades das mesmas, pois estas podem interferir no processo de tomada de decisão e na criação e apropriação do valor por parte dos produtores.

3.2 Peculiaridades das Associações e Cooperativas

3.2.1 Associações

No caso do setor rural brasileiro, de acordo com Campanhola e Silva (2000), tradicionalmente os agricultores têm seu acesso ao mercado, informações, projetos de fomento, assistência técnica por meio das cooperativas e associações, sendo em algumas regiões a única forma de organização e comercialização da produção agrícola. Ressaltam que a união dos produtores aumenta o poder de barganha destes frente aos setores públicos e privados. Além disso, em razão do exercício proporcionado pela participação efetiva dos agricultores em comitês, conselhos e comissões existentes nas associações e cooperativas, proporcionam-se maiores possibilidades de fortalecimento da representação deste segmento social em outras esferas do poder local.

De acordo com Almeida e França (2004, p. 11): "Associação é um grupo de duas ou mais pessoas que se organizam para defender interesses comuns, sem fins lucrativos e com personalidade jurídica." Como salientam esses autores, trata-se de uma entidade de direito privado cujo patrimônio é composto pelas contribuições dos seus associados, doações ou subvenções.

Na concepção de Ribeiro (1993), as associações podem ser classificadas de duas maneiras quanto a sua origem. De um lado, encontram-se aquelas associações criadas por um agente externo ao grupo e que de maneira geral extinguem-se logo após o recebimento de determinado bem ou serviço, geralmente concedido por agências estatais ou organizações não governamentais (ONGs). De outro lado, estão aquelas criadas de maneira independente pelos integrantes do grupo, apresentando assim maior participação dos associados e perspectivas mais amplas do que meramente um benefício imediato.

Esta assertiva é confirmada por Bijman e Ton (2006) que descrevem que, em países em desenvolvimento, as associações de produtores, algumas vezes, têm sido utilizadas como instrumento para o desenvolvimento de políticas estatais, estabelecidas de cima para baixo, mesmo em situações em que os potenciais membros da organização coletiva não estariam interessados no estabelecimento da mesma. Esse processo de organização dos produtores tem sido fomentado por agentes que não participam diretamente da cadeia de suprimentos, mas que, frequentemente, executam programas de assistência e organização de sistemas de coordenação vertical entre os produtores, comerciantes, processadores e varejistas como é o caso das agências governamentais e organizações não governamentais (ONGs). Estes autores

chamam atenção que nem sempre este sistema de multi-*stakeholder* atende os objetivos autônomos dos agricultores já que os facilitadores externos, muitas vezes, atuam apenas do ponto de vista estritamente técnico para o desenvolvimento de uma cadeia de abastecimento integrada. Esclarecem que as organizações de produtores não são apenas organizações econômicas apresentando também funções políticas e sociais. Desta maneira o funcionamento eficiente de organizações de produtores é obtido também por mecanismos sociais como confiança, reputação e sanções coletivas.

Outro aspecto citado por Bijman e Ton (2006) é que por vezes a estrutura e os interesses dos dirigentes de uma organização de produtores divergem da soma dos interesses individuais de seus membros. Um exemplo citado são as situações em que a principal preocupação não é o melhor preço pago ao produtor, mas sim, a maximização do volume de negócios para a obtenção de receitas necessárias para cumprir compromissos da organização como pagamento de pessoal, impostos, despesas de custeio e investimentos.

No caso deste estudo, a associação investigada é a ACEMPRE. Espera-se com este trabalho, explicitar as características que a distinguem de outras organizações envolvendo agricultores familiares já que esta organização há 19 anos desenvolve ações no sentido de organizar olericultores da microrregião estudada, com vistas a garantir um melhor posicionamento destes dentro do sistema agroindustrial de hortaliças.

3.2.2 Cooperativas

A primeira cooperativa brasileira surgiu em Ouro Preto, Estado de Minas Gerais, no ano de 1889 e foi denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Em 1902 surgiram no Rio Grande do Sul as primeiras cooperativas de crédito. A partir de 1906, idealizadas por agricultores, muitos deles de origem alemã e italiana, nascem e se desenvolvem as cooperativas no meio rural (OCB, 2011).

As cooperativas brasileiras estão representadas pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e em âmbito estadual pelas Organizações Estaduais de Cooperativas (OCB, 2011). No Estado do Paraná as cooperativas são representadas pela Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR) constituída em 02 de abril de 1971 durante o III Encontro de Dirigentes Cooperativistas. Atualmente, neste Estado, a OCEPAR congrega 236 cooperativas que possuem mais de 630 mil associados, gerando 63,5 mil empregos diretos e mais de 1,4 milhão de postos de trabalho. Em 2010 o faturamento destas cooperativas chegou a 28 bilhões de reais. Somente no segmento agropecuário, são 80

entidades que respondem por cerca de 54% do agronegócio estadual, movimentando 21 bilhões de reais e gerando mais de 900 mil postos de trabalho. (OCEPAR, 2011).

Segundo a OCB (2011): “Cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social.” Seus princípios fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia.

De acordo com Lemos e Ricciardi (2000), a cooperativa é uma associação de pessoas que buscam o atendimento de necessidades comuns. Essas necessidades, em geral, são de ordem econômica tais como: produção agropecuária ou industrial, comercialização de produtos, acesso a operações financeiras e a crédito entre outras. A solução, neste caso, é a constituição de uma empresa com características especiais, já que os sócios são titulares, simultaneamente, do capital e da força de trabalho. Estes autores observam que a cooperativa tem dupla natureza. Trata-se de uma associação igualitária de pessoas e ao mesmo tempo de uma empresa com propósito econômico. Enquanto associação de pessoas tem caráter permanente, necessitando, assim, de resultados econômicos positivos. Mencionam também que o cooperativismo fundamenta-se na participação e na democracia exercida pelo voto igualitário, decisões compartilhadas e trabalho em cooperação.

Segundo Bialoskorski Neto (2000), a missão fundamental de uma cooperativa é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados objetivando promover seu incremento e sua integração. No que tange ao setor agropecuário, as cooperativas desempenham um papel importante para agregação de valor ao sistema produtivo, redução nas disparidades do poder de mercado e também para coordenação dos sistemas agroindustriais. Apontam-se, todavia, alguns problemas de desempenho relacionados principalmente a não divisão entre a propriedade e o controle da empresa cooperativa. Esta configuração possibilita a ocorrência de ações oportunísticas onde o indivíduo é beneficiado em detrimento da empresa cooperativa. Também importa considerar as dificuldades de capitalização e a falta de preparo e experiência dos gestores para administração das cooperativas.

De acordo com Zylbersztajn (2002), em que pese o aspecto doutrinário peculiar do cooperativismo este não é suficiente para garantir baixos custos de transação entre a cooperativa e o associado. Estas também são sujeitas ao pressuposto comportamental do oportunismo dos agentes, presente na teoria das organizações. Esses problemas resultam em custos contratuais afetando as relações entre cooperado e cooperativa e, à exceção do

problema do carona ou *free-rider* já tratado anteriormente neste estudo, estão relacionados a seguir:

a) Duplo papel do cooperado: A não separação entre propriedade e controle resulta em ineficiências que se tornam expressivas na medida em que a organização cresce, seja em razão da busca do ganho de escala ou mesmo de outros fatores que impliquem no aumento da complexidade gerencial.
b) Aspectos financeiros: Diferentemente das empresas capitalistas, onde o valor das ações varia de acordo com o seu desempenho, o capital aportado para estruturação cooperativa, neste caso representado pelas quotas-parte, não varia na proporção do valor da empresa. Esses mecanismos acabam penalizando os cooperados caso decidam desligar-se da cooperativa. Outro aspecto é a não alienabilidade das quotas-parte implicando que o cooperado não tem incentivos em maximizar o valor da empresa, vez que isso não lhe traz vantagens individuais.
c) Problema de horizonte: Como a riqueza dos cooperados não varia diretamente de acordo com o valor da empresa cooperativa, os sócios tendem a rejeitar decisões que resultem na imobilização de capital por longos períodos. Desta maneira, projetos de longo prazo serão preteridos em relação aos de curto prazo.
d) O problema do portfólio: Decorrente da falta de incentivos, relacionados ao problema de horizonte, para operarem no longo prazo as cooperativas ficam mais sujeitas a riscos. No caso do Brasil, onde o mercado de capitais opera com elevado grau de imperfeição e baixa liquidez, a dificuldade de acesso ao crédito acentua o problema do portfólio, já que as cooperativas tenderiam a priorizar projetos de curto prazo ao alcance dos recursos próprios. O autor exemplifica com a saída das cooperativas de leite das etapas de produção com valor agregado que exigiriam investimentos em marca e distribuição, obstáculo este não encontrado na mesma intensidade por empresas não cooperativas.
e) O problema do controle: No caso das cooperativas brasileiras, geralmente, o mesmo agente é responsável pelo controle e pelas decisões estratégicas. Todavia, com o aumento da complexidade das organizações há ganhos com a especialização e, por conseguinte, com a separação entre a propriedade e o controle das empresas. Desta forma, inicialização e implementação estratégica deveriam ser exercidas por agentes especializados enquanto que as decisões estratégicas e ratificação das propostas seriam funções do conselho. No caso das

cooperativas, quando a gestão é exercida por agente não especializado, surgem os problemas de ineficiência.

f) Custos de influência: Em decorrência das dificuldades de controle e dos incentivos ao exercício de cargos motivados pelas rendas associadas a estes a definição da composição da diretoria executiva nem sempre está associada aos critérios de eficiência. Por esta razão, pode acentuar-se a assimetria informacional entre cooperados e gestores da cooperativa implicando num afastamento dos associados das assembleias e comissões que teriam a função precípua de monitorar a direção da cooperativa. Nestes casos a direção da cooperativa pode perpetuar-se no poder, independente da sua performance.

Para Mendes e Salanek Filho (2007), as cooperativas de produtores agropecuários que estabelecem ações coletivas visando aumentar preços dos produtos agropecuários mediante a restrição de produção, em um mercado competitivo, enfrentam um dilema. Ocorre que os produtores poderão aumentar a renda caso as cooperativas sejam capazes de controlar efetivamente as quotas de produção de todos seus associados. Contudo, estarão sujeitas à instabilidade já que, individualmente, cada associado terá interesse em aumentar sua produção. Se grande parte dos produtores proceder desta maneira, a cooperativa terá insucesso e todos os produtores também perderão. Outro problema nesta ação coletiva é que a cooperativa teria que ter controle não apenas sobre seus associados, caso contrário um produtor poderia evitar a quota de produção simplesmente deixando a cooperativa.

Visando resguardar os princípios doutrinários das cooperativas aliados a sua eficiência econômica e social Bialoskorski Neto (2000) sugere:

a) profissionalização do quadro gestor;
b) ampliação da responsabilidade do conselho fiscal;
c) melhoraria no sistema de informação dos resultados das assembleias-gerais;
d) incentivo às inovações na gestão com participação de capital externo;
e) emissão de títulos para proporcionar a capitalização;
f) possibilidade de abertura de capital a terceiros;
g) alianças estratégicas entre cooperativas e não cooperativas;
h) sistema de auditoria independente;
i) treinamento e capacitação para formação dos profissionais.

O quadro 3 a seguir procura melhor caracterizar as diferenças entre uma associação e cooperativas:

Critério	Associação	Cooperativa
Conceituação jurídica	Sociedade civil sem fins lucrativos.	Sociedade de pessoas com fins econômicos.
Objetivos	Promover o interesse dos associados, Incentivar o aperfeiçoamento técnico, cultural e profissional dos participantes.	Viabilizar e desenvolver a atividade produtiva dos associados; prestar assistência técnica; armazenar, beneficiar, transformar e comercializar a produção;
Amparo legal	Constituição federal (artigo 5º, XVII a XXI, e artigo 174, § 2º). Código civil.	Constituição federal (artigo 5º, XVII a XXI, e artigo 174, § 2º). Código civil e Lei 5.764/71
Número mínimo de pessoas para constituição	02 pessoas	20 pessoas
Constituição patrimonial	Não possui capital social o que dificulta a obtenção de crédito bancário. Seu patrimônio é formado por taxas pagas pelos associados, doações, fundos e reservas.	Possui capital social que somado ao imobilizado facilita a obtenção de crédito junto aos agentes financeiros. O capital social é formado por quotas-partes, podendo receber doações, empréstimos e processo de capitalização.
Área de ação	Limitada apenas pelos objetivos.	Limitada pelos objetivos e possibilidade de reuniões.
Atividade mercantil	Auxilia no processo de comercialização dos associados. Pode realizar operações financeiras e bancárias usuais.	Realiza atividades de comércio diretamente. Pode realizar operações financeiras, bancárias e candidatar-se a empréstimos e aquisições do governo federal.
Remuneração dos dirigentes	Não recebem remuneração. Apenas podem ser reembolsados pelas despesas realizadas em razão do cargo.	São remunerados mensalmente por meio de “pró-labore” com valor definido em assembleia geral da cooperativa.
Destino dos resultados financeiros	Não há rateio de sobras financeiras entre os sócios. Ocorrendo superávit este será aplicado na própria associação.	Há divisão das sobras obtidas no exercício financeiro devendo antes a assembleia destinar 10% ao fundo de reserva e 5% ao fundo educacional (FATES).
Dissolução e liquidação da entidade	A dissolução é definida pela Assembleia Geral. Pode ocorrer a liquidação decorrente de intervenção do Ministério Público.	A dissolução também é definida por Assembleia Geral. Mediante processo judicial pode ocorrer também a liquidação. Neste caso o juiz nomeia um liquidante.
Possibilidade de Controle	É um voto por associado. O controle pode ocorrer por força política de um grupo.	É um voto por associado, mas a possibilidade de acumular quotas-parte faz com que alguns associados tenham mais poder econômico que outros.

Fonte: Adaptado de VEIGA e FONSECA (2001).

Quadro 3 - Comparativo entre cooperativas e associações

Neste estudo, com vistas à aproximação empírica, a cooperativa investigada foi a Cooperativa Agroindustrial LAR. Entende-se que contribua para o enriquecimento desta pesquisa, principalmente em razão das peculiaridades desta organização que a distinguem da ACEMPRE, tais como dimensões e configuração jurídica da organização bem como o estabelecimento de contratos formais entre produtores e cooperativa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

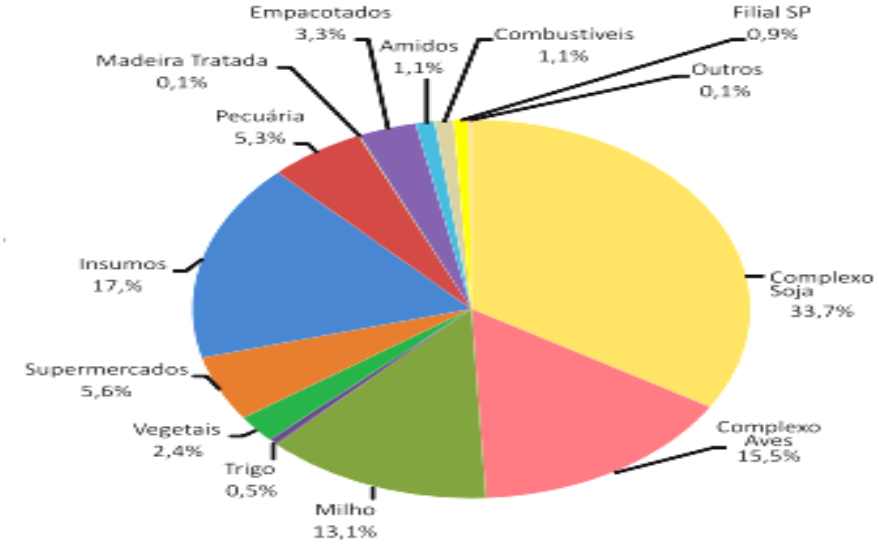
4.1 ANÁLISE DO ESTUDO 1 - A COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR

4.1.1 A indústria de vegetais e a sua relação com os cooperados produtores de hortaliças

A Cooperativa Agroindustrial LAR foi constituída em 19 de março de 1964 por 55 agricultores com a denominação inicial de Cooperativa Mista Sipal Ltda. (COMASIL) na localidade então denominada Gleba dos Bispos, atualmente município de Missal, região Oeste do Paraná. O objetivo seminal desta iniciativa organizacional foi principalmente a recepção, armazenagem e comercialização de grãos produzidos por pequenos produtores do extremo oeste paranaense.

Em 1972 a cooperativa transferiu sua sede administrativa para o município de Medianeira – PR, mudando sua razão social para Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras Ltda. (COTREFAL) expandindo rapidamente seus negócios juntamente com a aceleração da mecanização agrícola da região. Em julho de 2001, em razão da ampliação de sua participação no mercado com produtos processados com a marca LAR, esta alterou novamente a sua razão social passando então a denominar-se Cooperativa Agroindustrial Lar – LAR.

Apenas como ilustração, observa-se que o faturamento total da cooperativa no ano de 2010 cresceu 9,62% quando comparado a 2009 e foi de R$ 1.566.235.835,00 apresentando-se em segmentos bastante diversificados, conforme demonstrado no gráfico 2.



Fonte: LAR (2011).

Gráfico 2 - Participação dos diferentes segmentos no faturamento da Cooperativa LAR no ano de 2010

De acordo com o relatório da cooperativa, esta conta com 8504 associados e 5904 funcionários distribuídos em 24 unidades localizadas nos Estados do PR, SC e MS. Quanto à estrutura fundiária de seus associados, conforme demonstrado na tabela 1, 69% destes detêm a posse de imóveis rurais com área total igual ou inferior a 30 ha indicando a predominância de agricultores familiares (LAR, 2011). Observa-se ainda que, em outubro de 2011, cinquenta e três associados forneciam matéria prima para indústria de processamento de vegetais da Cooperativa, sendo treze os responsáveis pela entrega de milho doce e quarenta pela entrega de hortaliças, objeto desta pesquisa.

Tabela 1 - Estrutura fundiária dos associados da Cooperativa Agroindustrial LAR

Área da propriedade	**Quantidade**	**%**	**% acumulado**
Com até 10 hectares	1.685	19,8	19
De 11 a 20 hectares	2.651	31,2	50
De 21 a 30 hectares	1.470	17,3	69
De 31 a 60 hectares	1.398	16,4	85
De 61 a 100 hectares	455	5,4	90
De 101 a 500 hectares	675	7,9	98
Acima de 500 hectares	170	2,0	100
Total	8.504	100	

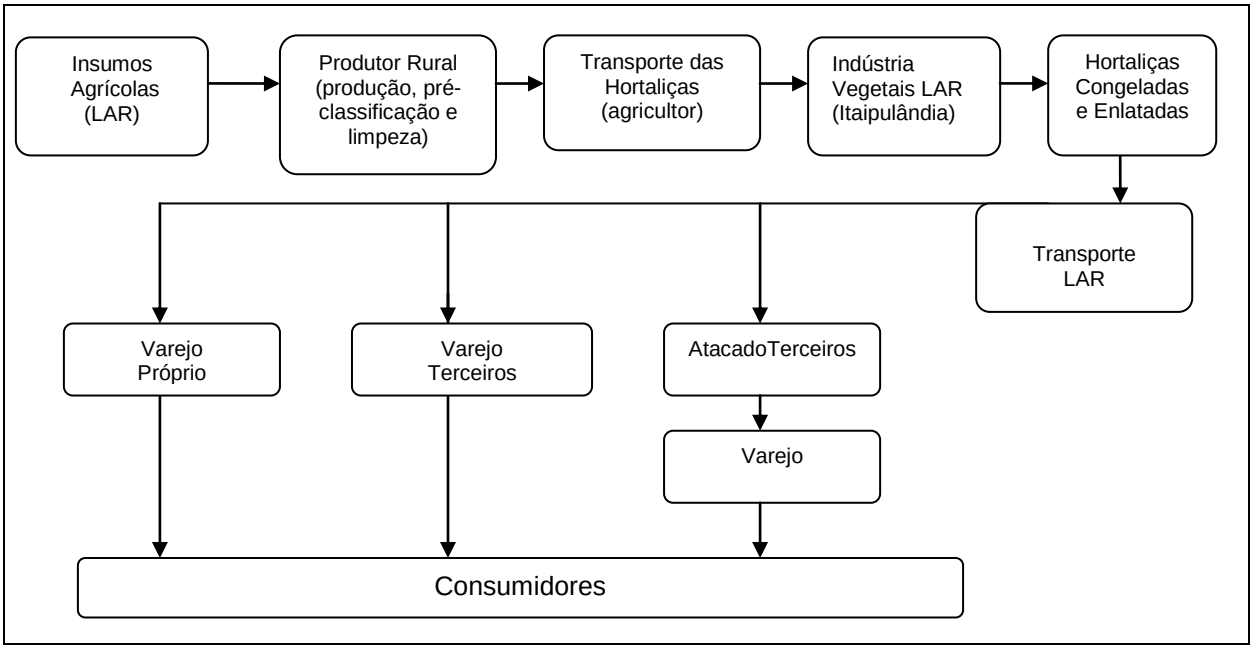
Fonte: Lar (2011).

Com o objetivo de contribuir na viabilização econômica das pequenas propriedades rurais de seus cooperados e agregar valor à produção de hortícolas na região, em 14 de novembro de 1998 a LAR inaugurou, no município de Itaipulândia – PR, sua Unidade Industrial de Vegetais. No período desta pesquisa, em outubro de 2011, esta indústria contava com 180 funcionários e possuía uma estrutura instalada de 7.120 m² processando hortaliças nas linhas de enlatados e congelados.

Em 2010 a unidade industrial de vegetais foi responsável por 2,4% do faturamento total da Cooperativa e pelo processamento de 20.357 toneladas de matéria prima. Neste volume total processado inclui-se, além das hortaliças e milho doce fornecidos pelos seus associados, também outros produtos como ervilha, champignon, lentilha, pipoca, amendoim, palmito, azeitona e frutas que não são necessariamente adquiridos de seus associados. Neste mesmo ano a indústria elaborou 10.873 toneladas de produtos enlatados e congelados empacotados destinados principalmente aos mercados dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e região Norte e Nordeste do Brasil. Verificou-se, por meio das entrevistas, que a Cooperativa aproveita a mesma logística de transporte utilizada para carnes e outros produtos industrializados de maneira a reduzir os custos de distribuição. As principais hortaliças fornecidas pelos associados e processadas nesta unidade da LAR no ano de 2011 foram o brócolis (500 toneladas/ano), cenoura (350 toneladas/ano) e couve-flor (200 toneladas/ano).

Embora fazendo parte de uma cooperativa constituída predominantemente por pequenos agricultores, dada às dimensões da Cooperativa Agroindustrial LAR conforme já descrito, as estratégias de cooperação horizontal entre os produtores acontecem de maneira distinta das pequenas cooperativas ou associações de produtores. Neste caso, a cooperativa apresenta-se como uma forma de integração vertical dos agricultores com vistas à industrialização e comercialização. Assim, observa-se que a coordenação realizada pela cooperativa por meio de contratos, possibilita que os pequenos produtores de hortaliças proporcionem diversidade, escala e distribuição da produção para atendimento às necessidades da indústria que não seria viabilizada por estes agricultores isoladamente. Ou seja, caso não houvesse a coordenação da cooperativa, não seria possível sincronizar o cronograma de plantio dos diferentes produtores estabelecendo épocas de plantio, áreas e variedades de hortaliças de modo a garantir o fornecimento do volume e diversidade necessária de matéria-prima na periodicidade exigida pela indústria da cooperativa. Vale ressaltar que estes aspectos são fundamentais para otimizar as instalações, equipamentos e

mão de obra da indústria e também para atendimento das demandas dos canais de distribuição dos produtos processados. A figura 6 apresenta o fluxograma do processo de produção e distribuição de hortaliças congeladas e enlatadas pela cooperativa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 6 - Fluxograma da produção e distribuição de hortaliças industrializadas pela LAR

Conforme discute Saes (2008), em última análise são os consumidores, considerando custos e benefícios, que irão convalidar as estratégias de ação coletiva horizontal e coordenação vertical adotadas, bem como o valor a ser apropriado. Assim, a partir deste enfoque, acredita-se que este caso permite o enriquecimento da pesquisa no sentido de avaliar se parcela dos valores eventualmente agregados são também capturados pelos produtores de hortaliças cooperados da LAR.

O município de Santa Helena foi escolhido para pesquisa de campo, pois, além de sediar a unidade da Cooperativa que conta com o maior número de associados, 909 cooperados que representam 10,7% do total de associados da Cooperativa, este município também concentra o maior número de cooperados fornecedores de hortaliças. Na oportunidade das entrevistas, realizadas em novembro de 2011, Santa Helena concentrava 50 % dos fornecedores de hortaliças para indústria de vegetais da Cooperativa. De um universo de 40 cooperados da LAR, que mantêm contrato para fornecimento de hortaliças à indústria de vegetais, 20 produtores estão localizados no município de Santa Helena. Destes, foram

entrevistados 8 agricultores escolhidos nos distritos rurais de São Roque e Moreninha onde os mesmos estão concentrados. Para esta seleção se considerou também a facilidade de acesso às propriedades rurais.

Para melhor sistematização dos dados coletados, optou-se por dividir as análises feitas. Primeiramente, caracteriza-se os produtores de hortaliças associados e a relação destes com a cooperativa, etapa que consta nesta seção. Na sequência, apresenta-se a análise da agregação de valor, se esta realmente ocorre e quais variáveis demonstram este fenômeno. No tópico seguinte analisou-se a ocorrência de captura de valor por parte dos produtores. Finaliza-se com um complemento que discute a competitividade da industrialização de hortaliças na região Oeste do Paraná.

A cooperativa prioriza a compra das hortaliças que processa de seus cooperados tendo em vista que um dos seus objetivos é promover o desenvolvimento econômico e social destes através da agregação de valores e incentivo à diversificação das atividades agropecuárias. Desta forma, por meio de contratos com os produtores, a cooperativa garante o fornecimento programado de matéria prima de maneira a otimizar a operacionalização da indústria de vegetais.

Com relação à seleção de fornecedores, a cooperativa considera também critérios como ausência de inadimplências com a mesma, disponibilidade de irrigação na propriedade rural e aptidão para atividade de produção de hortaliças. Nesta direção, verificou-se que, dentre os produtores pesquisados, 62,5% já produziam hortaliças e, antes de estabelecerem contratos de parceria com a LAR, tinham o Ceasa de Foz do Iguaçu como principal canal de distribuição.

A faixa etária dos entrevistados variou de 30 a 64 anos de idade sendo que a média situou-se em 48 anos. As famílias destes produtores apresentam 04 integrantes em média, dos quais três atuam na atividade de produção de hortaliças. Constatou-se que 43% dos entrevistados, além da família, também contrata mão de obra para ajudar nas atividades de produção de hortaliças, sendo dois o número médio de empregos gerados nestas propriedades. Quanto ao grau de instrução dos produtores verificou-se que 29% concluíram o ensino médio, em geral são os mais jovens, sendo que os demais entrevistados apresentam ensino fundamental incompleto, normalmente até a 4º série.

Verificou-se que as propriedades rurais apresentam tamanho relativamente pequeno, em média de 16,2 ha, variando de 4 a 25 ha. Com relação à área média de plantio de hortaliças, nos dois últimos anos, esta se situou em 3,9 ha. Ainda que a produção de hortaliças

ocupe em média 22% da área total dos imóveis rurais, esta é a atividade agropecuária considerada mais importante para todos os entrevistados.

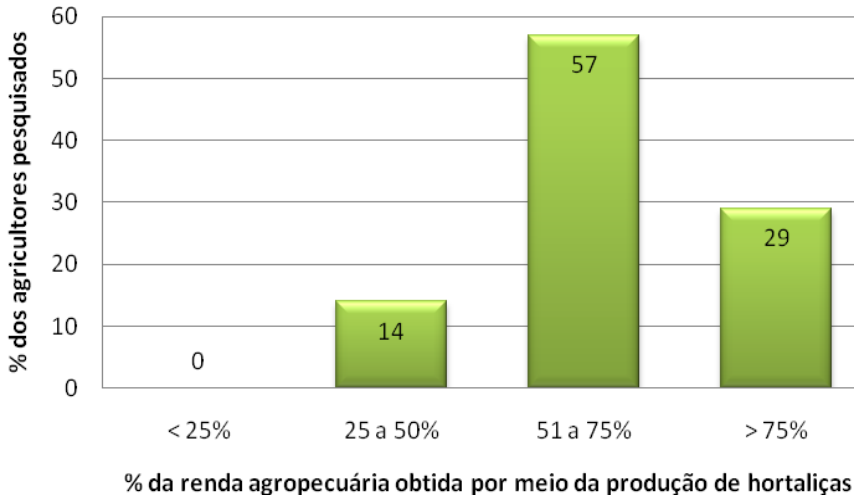
A tabela 2 permite uma melhor visualização de algumas características importantes do grupo estudado.

Tabela 2 - Características da indústria de vegetais e cooperados pesquisados

Início da atuação da LAR com hortaliças	1998	
Número total de associados com contratos para hortaliças	40	
Número de associados com contratos para hortaliças em Santa Helena	20	
Número de entrevistas realizadas	08	
Faixa etária dos produtores	30 a 64 anos	Média: 48 anos
Grau de instrução dos produtores	29% ensino médio completo	71% ensino fundamental incompleto
Tamanho médio das famílias	4 pessoas	3 pessoas atuando com hortaliças
Área das propriedades	4 a25 ha	Média: 16,2 ha
Área com hortaliças	2,5 a7 ha	Média: 3,9 ha
Renda líquida mensal declarada com a produção de hortaliças	2,0 a 8,0 salários mínimos	Média: 4,5 salários mínimos
Principais produtos	Brócolis, Cenoura e Couve-flor	

Fonte: Dados da pesquisa.

A importância da produção de hortaliças na renda das propriedades rurais estudadas está distribuída conforme demonstrado no gráfico 3.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 3 - Importância da produção de hortaliças na renda de produtores de hortaliças fornecedores da LAR

Embora esta atividade seja considerada pelos entrevistados como a principal fonte de renda, os sistemas de produção são bastante diversificados. Paralelamente à produção de hortaliças, as principais atividades desenvolvidas são soja, milho, leite, frango de corte, suínos e fumo.

Questionados sobre a renda líquida média mensal estimada nos últimos dois anos proveniente da produção de hortaliças, as respostas variaram de 2,0 a 8,0 salários mínimos resultando em um rendimento mensal médio equivalente a 4,5 salários mínimos. Observou-se que as variações decorrem principalmente do tamanho da área cultivada já que as produtividades são muito semelhantes.

Quanto ao principal canal de distribuição, observou-se que a LAR responde pela aquisição média de 80% da produção de hortaliças dos agricultores pesquisados. Entretanto, apesar deste representar o principal canal de distribuição da produção de hortaliças, também se constatou que apenas 17% dos entrevistados utilizam a cooperativa como único canal de comercialização.

Vale destacar que os contratos estabelecidos entre a cooperativa e os agricultores não exigem exclusividade de fornecimento. Garantida a entrega da produção relativa à área pactuada com a indústria de vegetais da LAR, hortaliças provenientes de cultivos realizados em áreas excedentes às estabelecidas nestes contratos, podem ser comercializadas com outros canais de distribuição a critério dos agricultores.

Na oportunidade das entrevistas constatou-se que 33,5% dos agricultores ainda entregam parte da produção no Ceasa de Foz do Iguaçu sendo que um deles mantém este como canal de distribuição de 80% da sua produção de hortaliças. Segundo este agricultor, ele mantém este canal de distribuição como estratégia de diversificação de mercado e preços de seus produtos. Avalia como vantajosa a utilização deste canal por meio de atravessadores que cobram 25% da produção para responsabilizar-se pelo transporte das hortaliças da propriedade rural até o Ceasa e também pela venda do produto transportado.

Além do Ceasa, os canais alternativos mais importantes utilizados por estes agricultores são as redes supermercadistas da região Oeste do Paraná e a empresa Agrosolo com sede em Santa Helena - PR. As pesquisas demonstraram que estes canais são utilizados para comercializar de 5 a 20% da produção de 50% agricultores entrevistados.

Entretanto observou-se que, quando detectados comportamentos oportunistas por partes dos produtores comercializando parcela da produção pactuada com outros canais de distribuição, a cooperativa vale-se de mecanismos de punição reduzindo as cotas de produção a serem adquiridas destes produtores nas safras seguintes. Como mecanismo de incentivo ao cumprimento dos contratos repassa as cotas dos produtores faltantes àqueles que rotineiramente cumprem os contratos estabelecidos com a cooperativa. Segundo declarações do técnico da cooperativa entrevistado, a necessidade destes procedimentos tornou-se esporádica nos últimos anos em razão da seleção dos produtores que resultou em prolongamento da relação e aumento da frequência das transações entre produtores e a cooperativa gerando aumento da confiança e reputação entre as partes.

Pelos dados da pesquisa, denota-se que o grupo é bastante heterogêneo quanto à faixa etária, tamanho da propriedade, renda líquida gerada e grau de instrução. Todavia, observou-se que em todas as situações a produção de hortaliças foi informada como a atividade econômica mais importante da propriedade.

Com vistas a motivar a adoção de tecnologia entre os associados anualmente é estabelecido o prêmio LAR de produtividade para os principais sistemas agroindustriais com que a cooperativa trabalha. Desta maneira, produtores de hortaliças fornecedores da indústria de vegetais da cooperativa participam deste concurso nos quais, além de premiação com viagens de turismo nacionais, também têm seu trabalho valorizado com a divulgação de fotos dos premiados e suas propriedades rurais em calendários da Cooperativa.

Um dos entrevistados neste estudo foi o campeão de produtividade de brócolis no ano de 2011. Apesar de este agricultor apresentar escolaridade equivalente ao ensino fundamental incompleto e deter a posse de apenas 12,0 ha o mesmo obteve produtividade de

17 ton./ha em 4,0 ha cultivados com esta cultura. Ressalte-se que a média do grupo é 13/ton. ha em propriedades com tamanho médio de 16,2 ha. A partir destas constatações é possível afirmar que, neste caso, apesar da heterogeneidade relativa ao tamanho da propriedade e grau de instrução, este fator não demonstrou ser limitante à adoção de tecnologias que permitam a obtenção de bons padrões de qualidade, produtividade e rentabilidade.

Foi possível concluir também que este resultado decorre, principalmente, da estratégia de governança híbrida através de contratos estabelecidos entre a LAR e os horticultores associados que propiciam condições muito similares de assistência técnica, irrigação e insumos utilizados garantido assim um nível tecnológico semelhante entre os componentes do grupo.

Nos contratos de parceria (modelo no apêndice C) a cooperativa compromete-se com assistência técnica gratuita, fornecimento de mudas, fertilizantes e demais insumos que podem ser pagos pelos agricultores sem a incidência de juros por ocasião da entrega da produção. A LAR ainda garante a compra da produção nas quantidades e preços previamente contratados. Em contrapartida exige do produtor o plantio conforme cronograma e áreas estabelecidas, entrega da produção relativa à área contratada, manejo da cultura, sanidade e colheita no ponto ideal conforme orientações prestadas pelo técnico da cooperativa. Da mesma forma é compromisso do produtor o transporte da produção até a unidade industrial de vegetais em Itaipulândia. Para garantir a qualidade das hortaliças entregues, a cooperativa pactua critérios de acondicionamento para transporte dos produtos e classificação dos mesmos.

Constatou-se ainda que o fato de a cooperativa realizar o fornecimento das mudas produzidas por um agricultor contratado especificamente para este fim facilita o processo de programação da produção, uma vez que os produtores recebem as mudas de acordo com as áreas e cronograma sincronizados com a necessidade da indústria. Outro aspecto importante é que a especialização de um produtor com este objetivo garante mudas com procedência genética e sanidade que propiciem melhor qualidade e potencial produtivo.

Quanto a tamanho do grupo, mesmo com os critérios de seleção adotados pela cooperativa, as entrevistas revelaram que o grupo inicial de fornecedores era maior, visto que após as primeiras safras alguns produtores desistiram da atividade em razão de não se adaptarem à rotina de trabalho exigida pelo cultivo de hortaliças. Outro fator que contribuiu para diminuição do tamanho do grupo foi a eliminação ou redução das cotas de compra daqueles produtores que não produziram de acordo com a produtividade, quantidade, épocas e qualidade estabelecidas ou descumpriram os contratos entregando parte da produção para

outros canais que circunstancialmente pagavam preço melhores. A pesquisa apontou que 135 cooperados estavam inseridos neste projeto no ano de 2006. Na oportunidade das entrevistas, em 2011, o grupo de fornecedores para a indústria de vegetais era composto por 53 produtores. Destes, 13 cooperados dedicavam-se a produção de milho-doce e 40 priorizavam a produção de brócolis, cenoura e couve-flor.

Com a redução do tamanho do grupo, conforme apontou Zylbersztajn (2002), permitiu-se uma maior observabilidade e monitoramento, diminuindo as possibilidades da ocorrência de comportamentos oportunistas. Estas constatações coincidem com as percepções de Olson (1999), em que havendo questões financeiras envolvidas, os indivíduos agem de maneira racional e egoísta, objetivando maximizar os benefícios particulares. Ou seja, surgindo possibilidade de comercialização da produção com preços mais elevados com outros canais de distribuição, não havendo mecanismos de monitoramento e retaliações por parte da cooperativa, os indivíduos tenderiam a agir oportunisticamente e dificilmente entregariam a produção no preço previamente contratado apenas para garantir o funcionamento da unidade industrial da cooperativa.

As constatações deste estudo também confirmam as percepções de Claro (1998) de que quanto maior a especificidade de um ativo, maior a dependência bilateral elevando-se também as possibilidades de ações oportunísticas. Nesta situação, constatou-se elevada especificidade física, temporal e locacional dos ativos envolvidos. De um lado, os produtores fizeram investimentos consideráveis em sistemas de irrigação e são responsáveis individualmente por grandes quantidades de produção de uma mesma espécie de hortaliça. Esta situação é exemplificada por produtores que em uma mesma safra produzem individualmente até 60 toneladas de cenoura ou brócolis. Assim, dificilmente teriam canais alternativos de distribuição com capacidade de absorção do volume total produzido. Acrescente-se a isto a elevada perecibilidade das hortaliças in natura e consequente limitações de comercialização com canais mais distantes.

De outro lado, a cooperativa dispõe de elevados investimentos em instalações, equipamentos e pessoal com o fim específico de processamento desta matéria prima, além de compromissos com seus canais de distribuição demonstrando assim a grande dependência bilateral. Deste modo, como propôs Saes (2008), é necessário a adoção de uma estrutura de governança adequada que permita a redução dos custos transacionais.

Neste caso, identificou-se a adoção de estrutura de governança híbrida caracterizada pelo estabelecimento de contratos entre a Cooperativa e seus associados. De acordo com o estudo de Alcântara e Souza (2009), a governança intermediária ou híbrida é a estratégia mais

adequada para estas situações. Desta maneira reduziu-se a assimetria informacional e, por conseguinte as possibilidades de comportamento oportunista de ambas as partes. Esta situação favorece o planejamento da produção com vistas ao atendimento da quantidade, qualidade, diversidade e regularidade de produtos requeridos pela indústria e canais de distribuição. Por parte dos produtores associados permite a implantação de áreas expressivas de hortaliças, em média 3,9 ha no grupo estudado, com garantia de compra por preço previamente definido.

A despeito da existência de comportamento oportunista por parte alguns produtores, caracterizado pelo descumprimento de contratos, vendendo parte da produção contratada para outros canais de comercialização, constatou-se a possibilidade da cooperativa inibir estes comportamentos pela imposição de sanções ou eliminação dos mesmos por ocasião de novos contratos.

De parte dos agricultores a pesquisa detectou que a maior queixa refere-se à ausência de mecanismos que assegurem a indenização de perdas das lavouras de hortaliças no caso de adversidades climáticas, principalmente devido à ocorrência de granizo. Como os valores de custeio das culturas são elevados, variando no ano de 2011 de R$ 7.349,15 o custo do hectare de brócolis a R$ 9.861,00 o hectare de cenoura, eventuais perdas podem resultar em prejuízos de até R$ 49.305,00, no caso de produtores tenham perda total em áreas equivalentes a 5,0 ha de cenoura. Entretanto esta situação não poderia ser caracterizada propriamente como um comportamento oportunista por parte da cooperativa uma vez que não há previsão contratual para este objetivo, ou seja, não há assimetria informacional. Neste caso observa-se que a assimetria está relacionada ao poder de negociação menor dos produtores que aderem ao contrato sem previsão de indenizações para eventuais perdas decorrentes de adversidades climáticas.

Outra característica apontada pela pesquisa é que, na média, o grupo entrevistado pertence aos quadros da cooperativa há 18 anos e ingressou na atividade de hortaliças com contrato de parceria para entrega de hortaliças há 10 anos. Este tempo de relacionamento relativamente longo entre a Cooperativa e produtores resultando na recorrência e regularidade de transações, confirmam as assertivas de Farina (1999) visto que permitiram o desenvolvimento de reputação e confiança entre as partes diminuindo o interesse de agir de modo oportunista com objetivo de ganhos de curto prazo. Por esta razão, o tamanho do grupo permaneceu estável nos últimos anos. Questionados sobre a existência de cooperados com mais vantagens do que outros 85% dos entrevistados responderam não verificar a ocorrência de privilégios denotando o sentimento de equidade entre produtores.

Percebe-se que, apesar do papel claramente predominante da Cooperativa na coordenação das relações com os produtores cooperados e do tamanho da cooperativa, além da assembleia geral, os associados têm alguns mecanismos de participação na tomada de decisões. Nas reuniões entre os cooperados fornecedores da indústria de vegetais que acontecem duas vezes por ano também são escolhidos representantes deste grupo para participação nas reuniões do Comitê Central da Cooperativa. Assim, os produtores de hortaliças indicam um coordenador e um secretário com vistas à participação em reuniões com representantes de outros segmentos e a Direção da Cooperativa para tratar dos temas de interesse de cada grupo e também contribuir na tomada de decisões estratégicas da Cooperativa.

4.1.2 Agregação de valor pelos associados da LAR

Observou-se que o valor agregado às hortaliças em razão do processamento industrial desta matéria prima ou mesmo pela marca LAR com que esses produtos são comercializados não reflete necessariamente em um adicional de preços pagos ao produtor, ou seja, os valores agregados não são diretamente capturados pelos mesmos. Na oportunidade da entrevista, por exemplo, o preço pago ao produtor de cenoura pela cooperativa era de R$ 400,00 a tonelada enquanto que o Ceasa de Foz do Iguaçu estava pagando preços próximos a R$ 800,00 por tonelada.

Todavia, quando entrevistados, apenas 15% dos agricultores consideraram o preço baixo uma desvantagem da relação comercial com a LAR. Na opinião de 85% dos produtores pesquisados a vantagem da cooperativa é a garantia de comercialização em larga escala e estabilidade dos preços pagos ao agricultor. Afirmam que, apesar de no ano de 2011 o preço pago por outros canais apresentarem-se circunstancialmente melhores, em outras oportunidades também já foram inferiores aos pagos pela cooperativa. Destacam que outros canais não oferecem garantia prévia de preços e da compra de produtos em larga escala. Citam o exemplo do brócolis ou da couve-flor como emblemático já que dificilmente outros canais de distribuição da região conseguiriam absorver volumes de até 60 toneladas destes produtos de apenas um produtor como existem muitos casos no grupo estudado.

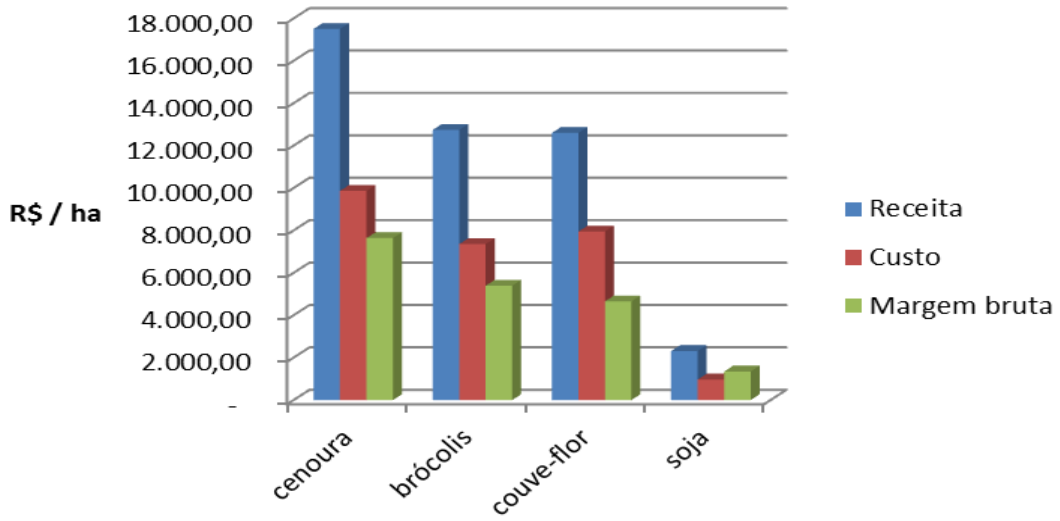
Além da garantia de preço e volume comercializado 100% dos produtores entrevistados mencionaram que o pagamento praticamente à vista, realizado no máximo em até cinco dias após a entrega da produção, é uma vantagem na relação com a Cooperativa. Relataram também como importante a ausência de inadimplência quanto aos pagamentos da

produção efetuados pela mesma. Também se observou agregação de valor traduzido pela economia de tempo já que com a garantia de comercialização o agricultor não precisa despender seu tempo na busca de outros canais de distribuição.

Um aspecto importante é que a ação da Cooperativa permite acesso ao mercado e a preços para produção de hortaliças que resultam na obtenção de uma maior densidade de renda líquida obtida por unidade de área. Esse fator é essencial quando se trata de propriedades familiares, já que nestas situações o fator de disponibilidade de área é sempre limitante não sendo possível geração de renda suficiente para manutenção da família em atividades que exijam maior escala de produção, como é o caso de culturas como a soja.

Pelas características mencionadas neste tópico, observa-se que a coordenação estabelecida entre os produtores de hortaliças associados à Cooperativa Lar, sob ponto de vista das estratégias de criação e captura de valor, conforme proposto por Saes (2008), pode ser classificada como interdependência conjunta. Essa interdependência é evidenciada já que cada produtor tem uma contribuição bem definida, a competitividade dos produtos é obtida por intermédio de redução de custos transacionais e os ganhos dos agricultores decorrem principalmente das economias de escala e escopo.

O gráfico 4, elaborado a partir da realidade de preços recebidos pela produção, custos e produtividade média do grupo estudado no ano de 2011 demonstra as diferenças significativas quanto à renda gerada por unidade de área quando se comparam as hortaliças cultivadas para comercialização com a cooperativa em relação às commodities tradicionais da região oeste, a exemplo da soja.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de LAR (2011).

Gráfico 4 – Receita, custo de produção e margem bruta por hectare de hortaliças e soja na região Oeste do Paraná em 2011

Conforme se depreende das informações contidas no gráfico 4, para que um agricultor obtenha a mesma receita gerada em 5 ha de cenoura seriam necessários 28,4 ha de lavoura de soja. Neste caso, não seria possível a obtenção desta renda com a soja uma vez que a área média das propriedades pesquisadas situa-se em 16,2 ha.

Neste estudo observou-se agregação de valor decorrente da assistência técnica gratuita e especializada em todas as fases da cultura proporcionada pela cooperativa aos integrantes do grupo. Além das visitas às propriedades, anualmente são realizadas pelo menos duas reuniões para troca de informações, avaliação das atividades (metas atingidas, apresentação de resultados de testes com novas variedades de hortaliças), planejamento e programação da produção do grupo para a safra seguinte. A totalidade dos entrevistados declarou que recebe assistência sistemática do técnico da cooperativa e que este tem um papel importante na atividade produtiva.

4.1.3 Captura de valor pelos produtores de hortaliças associados da LAR

Quanto à captura de valor as entrevistas revelaram satisfação do grupo com relação à rentabilidade da atividade desenvolvida por intermédio da LAR. O técnico da cooperativa e produtores relataram que as hortaliças tiveram evolução da produtividade média próxima a 40% em relação há 5 anos, traduzindo a evolução do grupo em termos de apropriação

tecnológica. Declararam aumento médio de 150% na renda mensal quando comparada à situação anterior à parceria com a cooperativa. Da mesma maneira, evidencia-se a captura de valor uma vez que no grupo estudado a produção de hortaliças responde por mais de 50% da renda das propriedades analisadas, proporcionando renda líquida mensal média declarada pelos produtores equivalente a 4,5 salários mínimos.

Todos os produtores entrevistados efetuaram investimentos na atividade agropecuária após a parceria com a LAR. Verificou-se que 100% investiram em sistemas de irrigação e sombrite, 70% adquiriram tratores e implementos novos. A fonte de recursos em todos os casos foi crédito rural via Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) com financiamento viabilizado mediante a demonstração de capacidade de pagamento tendo as hortaliças como principal fonte de receita.

Também se constatou que 100% dos agricultores pesquisados usufruem dos benefícios do Programa de Irrigação Noturna que proporciona redução tarifária de 60% no uso da energia noturna e 70% do grupo adquiriu tratores com os benefícios do programa Trator Solidário. Evidencia-se, portanto uma captura de valor representada pelo amplo acesso às políticas públicas no âmbito do governo estadual e federal.

Quando questionados sobre as perspectivas de investimentos futuros 85% declaram a intenção de continuar investindo em atividades agropecuárias mais intensivas que proporcionem maior densidade de renda. Alguns produtores investiram em atividades como avicultura de corte, bovinocultura de leite e cultivo de tomate, evidenciando que a atualização tecnológica e o aumento da capacidade de investimento contribuem para diversificação dos sistemas de produção com a inclusão de outras atividades rentáveis adaptadas para propriedades de pequeno porte.

A pesquisa apontou também que 100% dos entrevistados têm interesse na continuidade da relação comercial para entrega de hortaliças sendo que destes 85% mencionaram a intenção de aumentar a quantidade de produção a ser contratada com a Cooperativa, caso houvesse esta possibilidade. Demonstrou ainda a existência de cooperados que atualmente não são fornecedores de hortaliças da cooperativa interessados no estabelecimento de contrato de parceria com a mesma. Essas informações indicam que a relação com a Cooperativa permite aos produtores associados a captura de valor.

Outro aspecto que chama atenção é que 70% dos agricultores entrevistados desenvolvem esta mesma atividade que seus pais ou descendentes. No caso dos filhos observou-se que constituíram família, construíram residências nas mesmas propriedades rurais de seus pais e geram seu sustento econômico com renda obtida por meio da produção

de hortaliças comercializada com a cooperativa. Este aspecto também denota a ocorrência de captura de valor já que a atividade vem contribuindo para a permanência das famílias no meio rural.

4.1.4 A competitividade da industrialização de hortaliças na região Oeste do Paraná

Esta seção foi incluída no estudo pois durante as entrevistas com a cooperativa, surgiu a informação de que esta planeja encerrar as atividades da indústria de vegetais em 2012. A principal razão apontada é a perda de competitividade para indústrias instaladas em Goiás, especialmente nos municípios de Cristalina e Nerópolis, onde se situam grandes empresas como a Bonduelle e Quero Alimentos. Devido às condições climáticas favoráveis naquela região, é possível a obtenção de produtividades substancialmente mais elevadas e a produção de milho-doce e hortaliças durante todo ano, otimizando a estrutura das indústrias lá instaladas.

De acordo com a Cooperativa estudada, na região Oeste do Paraná a indústria fica parte do ano com capacidade operacional ociosa devido à falta de matéria prima resultando em perda de competitividade. Ocorre que nesta região o brócolis pode ser produzido com qualidade em apenas 3 meses por ano. Já o milho doce possibilita a obtenção de matéria prima em 6 meses por ano. Outro aspecto relatado é que os produtores fornecedores da região central do país dispõem de propriedades com grandes extensões cujas áreas são irrigadas por sistemas de pivô central que lhes permitem custos de produção significativamente mais baixos. Enquanto a produtividade média de brócolis obtida na região oeste do PR é de 13 toneladas/ha, em Goiás, nas regiões com altitudes próximas a 800 metros, a produtividade média obtida é de 18 a 20 toneladas/ha. Resultado destas disparidades, conforme entrevista com técnicos da Cooperativa LAR, os enlatados de milho verde que em 2011 apresentaram custos de produção próximos a R$ 0,90/lata na região Oeste do Paraná enfrentam concorrência de produtos oriundos do centro do país que são colocados no mercado a preços ao redor de R$ 0,60/unidade.

Neste caso observou-se que, mesmo diante de ativos bastante específicos que resultam em significativa dependência bilateral e da existência de contratos entre produtores e a indústria, estes não foram pactuados por prazos mais longos. O procedimento adotado pela cooperativa é a renovação anual dos contratos, normalmente com os mesmos produtores. Desta maneira, do ponto de vista contratual, possibilita-se a descontinuidade da relação entre as partes caso não haja esta renovação anual.

Assim, nos meses de novembro e dezembro de 2011, os produtores fornecedores de hortaliças foram informados pela cooperativa que não seriam renovados os contratos de aquisição de produtos para o ano de 2012 em razão do encerramento das atividades da indústria de vegetais congelados e enlatados. Diante do consequente impacto na renda dos agricultores, motivado pela ausência deste importante canal de comercialização e da dificuldade de outros canais disponíveis na região absorverem a produção atual, observou-se que algumas alternativas estão sendo propostas pela cooperativa a estes associados. Atualmente o fornecimento de hortaliças in natura para o abastecimento da rede de supermercados da LAR vem sendo feito pela empresa Cantú Verduras localizada na região sudoeste do Paraná. Uma das estratégias é interromper a aquisição de hortaliças por meio deste fornecedor e direcionar a aquisição destes produtos para parte dos cooperados que atualmente são fornecedores da indústria. Outras possibilidades são a ampliação ou inserção destes agricultores nas atividades de avicultura, suinocultura ou pecuária leiteira. Ressalte-se que a cooperativa atua na industrialização de leite, carne de frango e suínos facilitando a integração dos produtores nestas atividades. Com relação aos produtores de milho-doce, que atualmente dispõem de irrigação por sistema de pivô central, a alternativa é a utilização destas áreas para produção de semente de milho híbrido desenvolvidas pela Cooperativa Central de Pesquisa Agrícola - Coodetec. Como parcela dos produtores pesquisados também se dedica à produção de fumo, a tendência é que preencham parte da área atualmente ocupada pelas hortaliças com o cultivo do tabaco.

4.2 Análise do Estudo 2 – A Associação Central de Produtores Rurais Ecológicos (ACEMPRE)

4.2.1 A ACEMPRE e a sua relação com os associados produtores de hortaliças

Preocupada com o êxodo rural provocado pela monocultura de grãos e crescente mecanização das atividades agrícolas no Oeste do Paraná, em 1986, a Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB), via Pastoral Popular Luterana (PPL), iniciou um trabalho nesta região com quatro grupos de famílias de agricultores, com objetivo de estimular o fortalecimento e união destes grupos na busca de novas alternativas de geração de renda. Resultado deste movimento, em 10 de outubro de 1992 no município de Marechal Cândido Rondon, região Oeste do Paraná, foi fundada a ACEMPRE cuja sigla inicialmente significava Associação dos Miniprodutores Rurais Evangélicos. Posteriormente, em

assembleia geral realizada em 20 de novembro de 2003, através de reforma estatutária, a denominação foi transformada para Associação Central dos Produtores Rurais Ecológicos.

Na oportunidade das entrevistas, novembro de 2011, a ACEMPRE tinha sua sede administrativa em Marechal Cândido Rondon e contava com aproximadamente 100 produtores rurais associados, distribuídos também nos municípios de Quatro Pontes, Mercedes, Nova Santa Rosa e Maripá, todos na Região Oeste do Paraná.

Os principais objetivos da ACEMPRE, conforme consta em seu atual estatuto, são união, integração e a solidariedade entre os agricultores para contribuir com o desenvolvimento socioeconômico e cultural das famílias associadas. Nesta direção, desenvolve ações visando estímulo à produção agroecológica, comercialização da produção, compra conjunta de insumos, articulação para prestação de assistência técnica, informações de mercado e a coordenação do planejamento e programação da produção de hortaliças. Também presta aos associados serviços de armazenamento, classificação, embalagens e transporte dos produtos agrícolas e outros necessários à produção e comercialização.

A ACEMPRE é uma organização formal que dispõe de estatuto social, regimento interno e personalidade jurídica. Organiza-se por meio de seus órgãos deliberativos (assembleia geral), executivo (diretoria) e fiscalizador (conselho fiscal). Além desta organização tradicional prevê também duas outras instâncias denominadas "núcleos" e "conselho de representantes". Os núcleos são células básicas desta associação e são formadas por agrupamentos de pelo menos cinco associados podendo ser uma fração ou a totalidade de outras associações com menor área de abrangência. Na prática esses núcleos são constituídos por agricultores que residem nos mesmos distritos ou em comunidades rurais próximas. Cada núcleo conta com pelo menos um membro indicado que faz parte do conselho de representantes da ACEMPRE. Este conselho de representantes é o órgão de planejamento da ACEMPRE do qual fazem parte todos os membros da Diretoria, do Conselho Fiscal e um representante para cada grupo de 08 associados devidamente inscritos nos núcleos. No momento da pesquisa, em novembro de 2011, a ACEMPRE também contava com 3 funcionários responsáveis pela recepção, classificação, embalagem, transporte e comercialização dos produtos e gerenciamento da associação.

Para atingir seus objetivos, além da estrutura interna, a ACEMPRE conta com uma rede de apoio de outras organizações. Constatou-se que a assessoria técnica aos associados é realizada principalmente por uma organização não governamental denominada Centro de Apoio ao Pequeno Produtor (CAPA), ligada à Igreja Evangélica de Confissão Luterana, e também pelo órgão oficial de extensão rural do Paraná, Instituto Emater. Da mesma forma, a

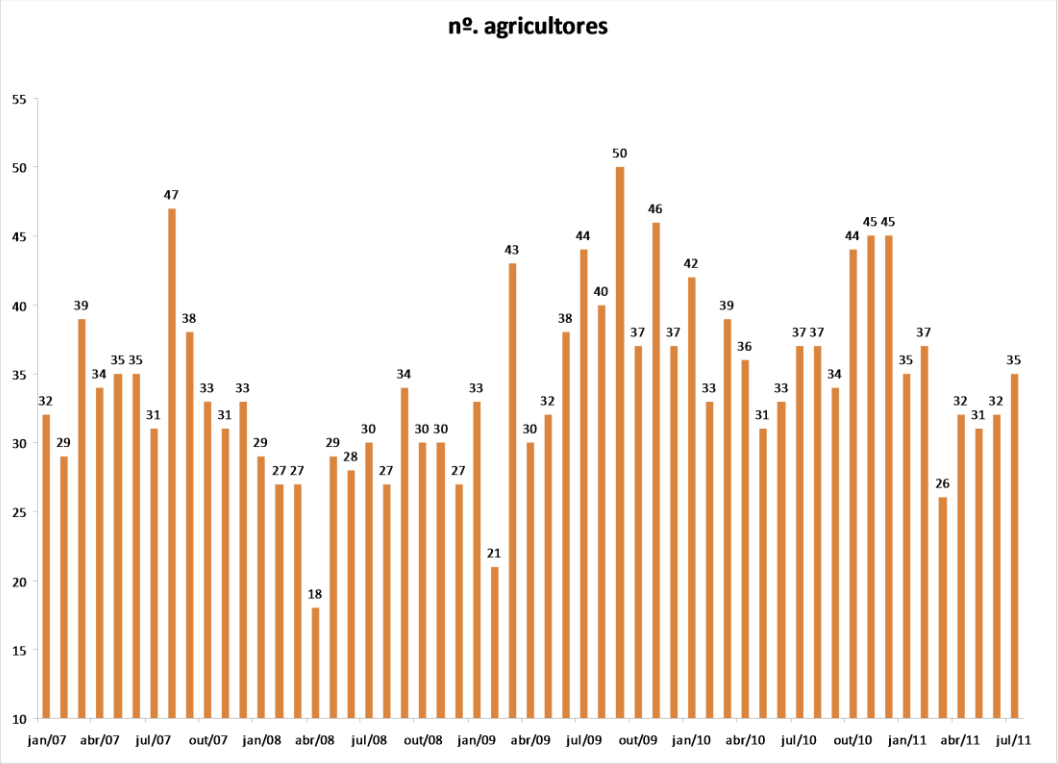
ACEMPRE mantém parceria com a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) objetivando pesquisas acadêmicas nas propriedades, além da implantação e manutenção de um laboratório para apoio ao controle biológico de pragas.

O Município de Marechal Cândido Rondon, por meio da sua Secretaria de Agricultura, também contribui com a ACEMPRE cedendo, sem custos, o imóvel onde se localiza a sede administrativa da Associação. Este local serve como ponto de vendas de produtos diretamente aos consumidores e também é onde se realiza o recebimento, armazenagem, classificação e embalagem da produção dos associados. O município também repassou, em 2011, valor de R$ 18.000,00 para contribuir no pagamento das despesas administrativas da entidade.

Além das entidades anteriormente mencionadas, a Itaipu Binacional e o Instituto Agronômico do Paraná também são organizações que contribuem com a ACEMPRE.

Com relação aos associados, existem alguns requisitos para que os indivíduos possam fazer parte da ACEMPRE, os principais são: caracterizar-se como agricultor familiar, pagamento de joia de ingresso equivalente ao valor de dois sacos de milho, adotar o sistema de produção ecológica de acordo com as normas da REDE ECOVIDA, participar do planejamento conjunto da produção e entregar as hortaliças limpas e pré-classificadas na sede da associação. Para fazer frente aos custos operacionais e administrativos da entidade, a ACEMPRE cobra uma taxa sobre o valor dos produtos comercializados de seus associados, sendo que este tema será analisado no tópico seguinte.

Apesar de a associação contar com aproximadamente 100 associados, 45 agricultores é que se utilizam da ACEMPRE com regularidade para comercialização da produção agrícola *in natura* ou transformada. O gráfico 5 demonstra, mensalmente, no período de janeiro de 2007 a julho de 2011, o número de produtores que utilizou a ACEMPRE para acesso aos canais de distribuição.

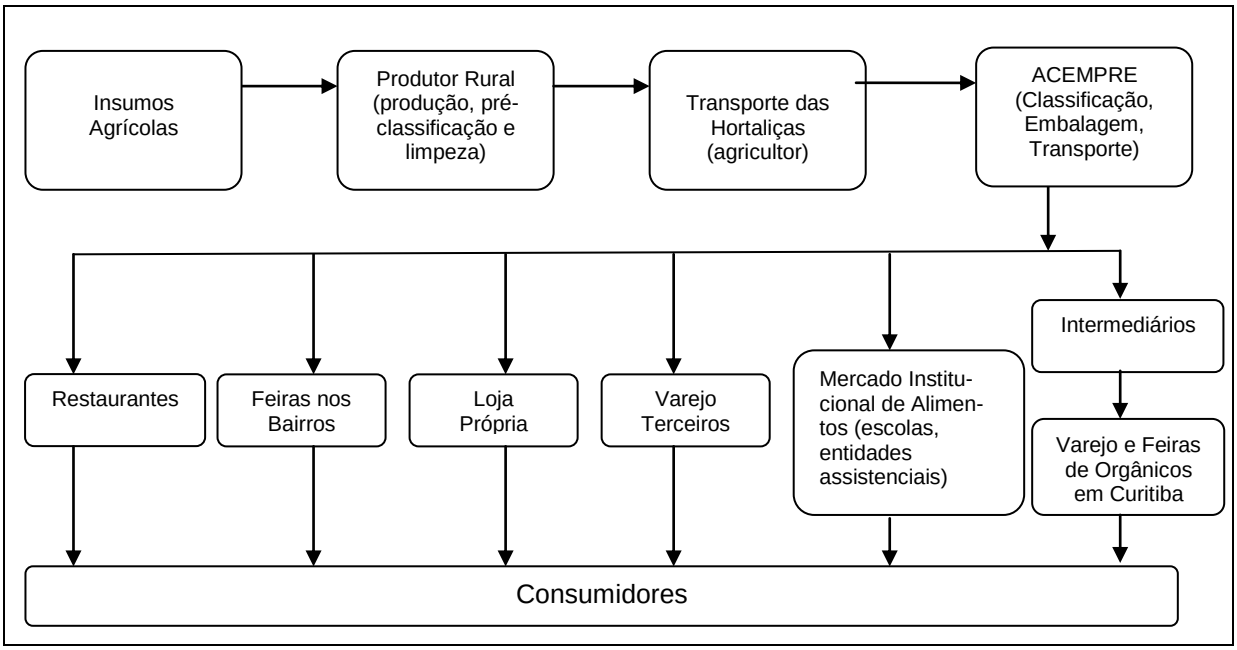


Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 5 - Evolução do número de agricultores que utilizaram a ACEMPRE para comercialização de seus produtos no período de janeiro de 2007 a julho de 2011

Dentre estes produtores que transacionam com regularidade, na oportunidade da pesquisa, 31 tinham as hortaliças como principal produto comercializado por meio da ACEMPRE.

O volume médio comercializado no ano de 2010 situou-se em 18 toneladas/mês abrangendo hortaliças, derivados de leite, frutas e produtos coloniais, num total de 55 itens. Os canais de distribuição utilizados, conforme demonstrado na figura 7 são supermercados, restaurantes, lojas de produtos orgânicos em Curitiba, loja própria na sede da ACEMPRE, feiras nos bairros realizadas duas vezes por semana em uma Kombi da associação e mercados institucionais com destaque para o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 7 - Fluxograma do processo de comercialização de hortaliças por intermédio da ACEMPRE

De acordo com dados obtidos junto à ACEMPRE, dentre as atividades produtivas desenvolvidas pelos seus associados, predomina a produção de hortaliças, responsável por mais de 70% do valor comercializado. Os produtos mais representativos são o tomate, responsável por 28% do valor comercializado, alface com 15%, as brássicas representam 8,6% (couve-flor; brócolis e folha de couve), pepino 7,8%, broto de alfafa 5,2%, rabanete 4,7%, cenoura 4,6%, e vagem 4,6%.

Observa-se que neste caso é possível ao grupo, no conjunto, oferecer um mix variado de produtos que atende as necessidades dos canais de distribuição. Todavia, distintamente da LAR, isso resulta em maior complexidade na programação da produção. Dificulta também a obtenção de escala que permita o planejamento de longo prazo com vistas a investimentos para infraestrutura de beneficiamento.

Com vistas à aproximação empírica, considera-se relevante o estudo a partir desta entidade, pois, além das razões já mencionadas, trata-se da rede de produtores familiares de hortigranjeiros atuantes há mais tempo na região no Oeste do Paraná, 19 anos de existência, e também com o maior número de associados.

Os municípios de Marechal Cândido Rondon e Mercedes foram escolhidos para pesquisa de campo, pois concentram 85% do total de olericultores associados que entregam regularmente a produção de hortaliças para comercialização por intermédio da ACEMPRE.

De um total de 28 produtores de hortaliças associados existentes nestes dois municípios, foram entrevistados 13 agricultores, sendo 7 no município de Marechal Cândido Rondon e 6 em Mercedes. Com o propósito de melhor compreender as vantagens e desvantagens desta organização, sob ponto de vista do agricultor, também foram entrevistados 3 produtores de hortaliças que deixaram de ser sócios da ACEMPRE e atualmente atuam individualmente. Desta maneira realizaram-se 16 entrevistas com agricultores, selecionando-se para tanto aqueles que estavam localizados de maneira mais concentrada nas comunidades rurais facilitando assim a realização das entrevistas de campo. Também foram entrevistados um ex-presidente e o atual presidente da Associação e também um profissional de agronomia que presta assistência técnica ao grupo.

Para melhor compreensão da realidade da associação e sua relação com os associados e outras organizações, procedeu-se ainda a análise das atas de assembleias e reuniões realizadas desde a fundação da ACEMPRE, em 10 de outubro de 1992, até o mês de dezembro de 2010. Neste período foi registrado no livro de atas um total de 29 assembleias e reuniões realizadas pela diretoria e associados da ACEMPRE. Com base nestas informações e também em planilhas de controle financeiro da associação apresenta-se a seguir alguns fatos importantes ocorridos no histórico da ACEMPRE.

Um resumo cronológico dos principais fatos que influenciaram a ACEMPRE e seus associados após a sua constituição em outubro de 1992 demonstra que já em julho de 1993, em assembleia geral, decidiu-se pela constituição de uma central de comercialização e compra de um veículo para entrega da produção de hortigranjeiros de seus associados. Em 1994, com apoio da IECLB, constituiu-se um “fundo rotativo” para viabilizar recursos para custeio da produção a ser devolvido à associação através de desconto dos produtos entregues para comercialização. No ano de 1995 a ACEMPRE recebe o prêmio Produtividade Rural em Olericultura concedido pelo Conselho de Desenvolvimento Rural do Município de Marechal Cândido Rondon.

Com o crescimento da produção, em Assembleia Geral realizada em 1997, decidiu-se pela necessidade do planejamento e programação da produção de hortaliças dos associados. Naquele mesmo ano foi criado em Marechal Cândido Rondon o Centro de Apoio ao Pequeno Agricultor (CAPA), organização não governamental também vinculada a IECLB, com o objetivo de prestar assistência técnica na produção e assessorar o planejamento, programação e comercialização da produção. Além disso, iniciou-se a realização de feiras semanais para comercialização de produtos em diversos bairros da cidade de Marechal Cândido Rondon, utilizando-se a Kombi da associação.

Em 1998 a prefeitura de Marechal Cândido Rondon estabeleceu convênio com a ACEMPRE garantido o repasse mensal equivalente a 2,2 salários mínimos para ajudar nas despesas de custeio da associação. Neste mesmo ano, em assembleia geral, os produtores decidem por trabalhar com produção orgânica. Em 1999 inicia-se o processo de certificação orgânica da produção por meio do Instituto Bio Dinâmico (IBD). Em 2000 a comercialização dos produtos orgânicos com os supermercados já contava com o selo de certificação e rótulos da ACEMPRE. Na mesma época, 12 associados tiveram a certificação orgânica suspensa por problemas diversos relacionados ao não cumprimento das normas de certificação.

Em 2000 inicia-se parceria institucional entre Instituto Emater e o CAPA visando ampliação da capacitação e assistência técnica aos produtores. Além de apoio à assessoria técnica esta parceria contribui para que, entre 2002 e 2004, os associados da ACEMPRE acessassem recursos provenientes do Governo do Estado do Paraná, a fundo perdido, destinado ao fomento de atividades produtivas. Deste modo, através do programa denominado PR 12 Meses, desenvolvido à época pela Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento, associados da ACEMPRE acessaram recursos para aquisição de materiais para construção de estufas, sombrite, apoio à fruticultura e avicultura caseira. Também a associação recebeu recursos para equipar a central de comercialização e construção de secador e classificador de grãos. Neste mesmo período inicia-se parceria com a UNIOESTE, objetivando apoio ao controle biológico de pragas do tomateiro e repasse de recursos por parte da Itaipu para contribuir com o pagamento das despesas de custeio da Assistência Técnica. Em 2004 estrutura-se o núcleo oeste da Rede EcoVida com vistas à certificação participativa dos produtores associados à ACEMPRE.

No ano de 2007 a ACEMPRE ingressa no mercado institucional de alimentos, responsabilizando-se pela operacionalização do programa e entrega de produtos no município de Marechal Cândido Rondon. Este fato, como se verificará em tópicos seguintes, tem grande repercussão na Associação e produtores, uma vez que impacta significativamente no tamanho e heterogeneidade do grupo e no relacionamento com os canais de distribuição com que transacionava regularmente. Em 2008 acentuam-se problemas da ACEMPRE com déficit financeiro decorrente de questões gerenciais, custos fixos elevados e redução da comercialização com o varejo.

Em análise realizada, em junho e julho de 2011, das receitas com a comercialização de produtos e das despesas da associação apontaram a persistência dos problemas financeiros. As receitas mensais da organização foram próximas aos valores dos salários dos funcionários, não gerando recursos suficientes para fazer frente a outras despesas como custeio e tributos.

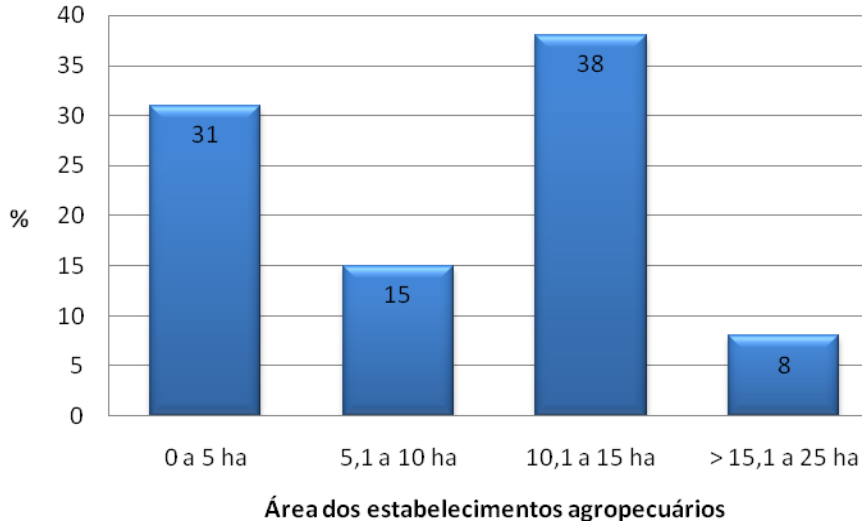
Observou-se também que as despesas com custeio e tributos, neste mesmo período, foram equivalentes a 77% do valor dos salários pagos.

Após este breve histórico, a seguir apresenta-se a análise das entrevistas realizadas na pesquisa de campo que permitem uma melhor compreensão da realidade dos agricultores associados e a influência da cooperação horizontal.

A faixa etária dos produtores entrevistados variou entre 38 e 60 anos de idade sendo que a média situou-se em 52 anos. As famílias destes produtores, em média, apresentam 3,4 integrantes dos quais 2,5 atuam na atividade de produção de hortaliças. Outro aspecto constatado é que 85% dos produtores desenvolvem as atividades agrícolas apenas com mão de obra familiar. Os 15% restantes que, além da família também utilizam mão de obra contratada, e o fazem por meio de trabalhadores diaristas, apenas nos períodos de maior demanda de mão de obra. Observou-se também que em 46% das famílias pesquisadas os filhos já deixaram os estabelecimentos rurais para exercer outras atividades profissionais, observando-se limitações relacionadas à disponibilidade de mão-de-obra nas propriedades em que a atividade apresenta maior escala de produção.

Quanto ao grau de instrução dos responsáveis pelas propriedades rurais constatou-se que 69% tem ensino fundamental incompleto, 23% o ensino fundamental completo e 8% concluíram o ensino médio. De maneira semelhante ao caso da LAR, os produtores mais jovens são os que apresentam maior grau de escolaridade.

Com relação à estrutura fundiária, a área média das propriedades dos produtores entrevistados corresponde a 10 ha, distribuídas em extratos conforme demonstrado no gráfico 6. Constata-se que as mesmas apresentam tamanho relativamente pequeno quando comparadas com a média regional. Enquanto que 35% dos estabelecimentos da região estudada têm área total da propriedade com mais de 20 ha, no caso do grupo da ACEMPRE apenas 8% das propriedades apresentavam área superior a 15 ha.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 6 - Distribuição da estrutura fundiária dos estabelecimentos rurais pertencentes aos associados da ACEMPRE entrevistados para este estudo

A área média cultivada com hortaliças nos últimos dois anos situou-se em 1,1 ha, variando de 0,1 ha a 3,0 ha com cultivo de campo. Normalmente estas áreas destinam-se à produção de folhosas, brássicas, cenoura e beterraba, sendo que 69% do grupo cultivam hortaliças em área inferior a 1,0 ha. Além do cultivo de campo, de maneira distinta dos olericultores cooperados da LAR, neste grupo o cultivo protegido em estufas é significativo para produção de hortaliças. Observou-se que 69% do grupo dispõe de estufas, com área média total coberta em cada propriedade, equivalente a 567 m². Estas estufas são utilizadas principalmente para o cultivo de tomate, pepino e vagem e são importantes para garantir a regularidade na produção de hortaliças. Deste modo o planejamento da produção conjunta é proposto pela ACEMPRE, basicamente a partir destas estruturas.

Apesar das hortaliças ocuparem, em média, apenas 10% da área total das propriedades, esta foi considerada a atividade produtiva mais importante para 54% dos agricultores, seguida pela atividade leiteira com 31% e outras atividades para 15% dos entrevistados.

Questionados sobre a renda líquida média mensal estimada, proveniente da produção de hortaliças nos últimos dois anos, as respostas indicaram a obtenção de renda que variou de 0,7 a 6,0 salários mínimos entre os integrantes do grupo resultando em um rendimento médio equivalente a 2,0 salários mínimos. Neste caso é importante observar que, excetuando-se 15% dos produtores pesquisados que cultivam áreas maiores com hortaliças e que apresentam

renda mensal de 3,0 a 6,0 salários mínimos, os demais obtêm renda média de 1,5 salários mínimos.

Outro aspecto relevante no grupo é o tempo em que estão associados na ACEMPRE. A pesquisa revelou que 38% dos entrevistados estão associados a menos de cinco anos, 15% de 5 a 10 anos e 46% tem mais de 10 de vinculação à ACEMPRE. Nesse aspecto se percebem características distintas entre o grupo de sócios mais antigos e o mais recente.

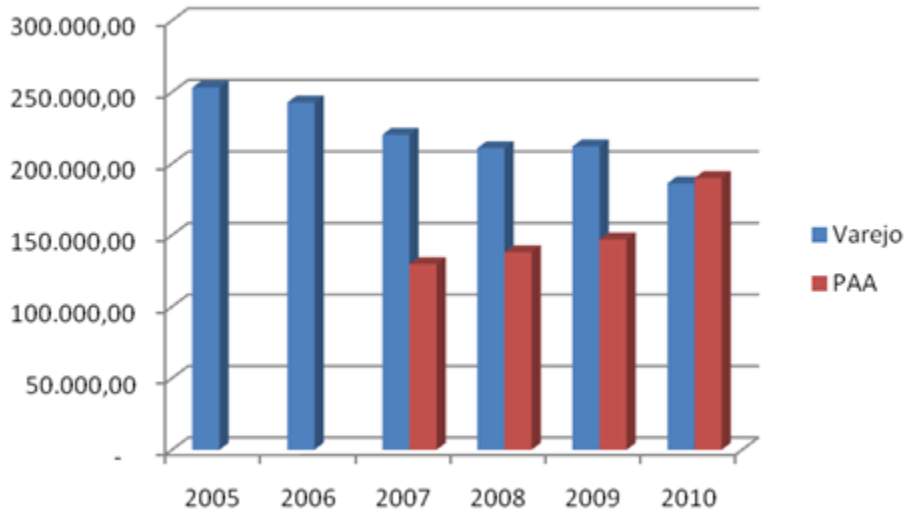
Em relação aos mais antigos, alguns deles sócios fundadores da Associação, em geral faziam parte dos grupos pertencentes a comunidades rurais que, apoiados pela IECLB, deram origem a ACEMPRE. Observa-se, neste caso, a existência de laços de amizade e afinidade cultural e religiosa que fortalecem as relações de confiança entre os mesmos. Entre estes também se percebe um maior alinhamento entre interesses individuais e coletivos. As entrevistas demonstraram que estes produtores são mais comprometidos com os princípios de produção agroecológica, planejamento da produção e interesse no atendimento dos canais de distribuição tradicionais da ACEMPRE, especialmente os supermercados e loja da ACEMPRE.

O ingresso da ACEMPRE no mercado institucional de alimentos (MIA) no ano de 2007 ocasionou transformações significativas na associação e na sua relação com os associados. Como o MIA tratava-se de uma política pública recente, o objetivo inicial do ingresso da ACEMPRE neste mercado foi de ampliar os canais de distribuição e o volume de produtos comercializados, bem como eventualmente possibilitar a obtenção de melhores preços pelas hortaliças comercializadas. Entretanto, como uma das condições para o agricultor familiar fornecer produtos para o MIA é pertencer a uma organização credenciada, associação ou cooperativa de agricultores familiares, a partir deste ano a ACEMPRE ampliou em pelo menos 40% o número de associados. De modo geral, estes produtores associaram-se com o principal objetivo de fornecer seus produtos para atendimento das demandas do PAA e PNAE ficando em segundo plano a produção para o atendimento das demandas dos demais canais de comercialização atendidos pela ACEMPRE. Caracterizam-se por apresentar menor escala na produção de hortaliças e menor compromisso com o sistema de produção orgânico. Ao contrário dos associados mais antigos este grupo apresenta-se bastante heterogêneo não percebendo-se a existência de laços de afinidade cultural ou religiosa entre os mesmos.

Quanto ao ingresso destes novos sócios focados no MIA, a transcrição de parte da entrevista com um dos fundadores e dirigente da ACEMPRE em algumas gestões, que solicitou que suas declarações não fossem identificadas, demonstram os conflitos atualmente existentes nesta associação:

> Para mim a ACEMPRE quebrou naquela hora. Esses produtores não tem comprometimento. Não sabemos onde moram e o que produzem. São sócios, mas só tiram vantagens da associação. Não querem uma associação, ver o grupo crescer. São muito individualistas. Como não foi exigida certificação e nem assistência técnica, agora tu não batiza eles para virar para o outro lado (da agroecologia).

O gráfico 7 apresenta a evolução dos mercados atendidos pela ACEMPRE, demonstrando os valores anuais de produtos comercializados por meio da associação de produtores antes e após o ingresso desta no MIA.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 7 - Evolução dos valores anuais da comercialização de produtos pela ACEMPRE com varejo e PAA no período de 2005 a 2010

No caso da ACEMPRE, embora não exista exigência de exclusividade de comercialização da produção hortaliças dos associados via associação, exige-se o cumprimento do que foi ajustado na programação de produção conjunta. A realização efetiva da programação é importante para manutenção do relacionamento com os canais de distribuição e também para viabilização financeira desta organização.

Ocorre que as taxas cobradas para prestação dos serviços de classificação, embalagem, transporte e comercialização de produtos é que garantem recursos para fazer frente às despesas administrativas e gerenciais da associação. Para tanto se realiza a cobrança de uma taxa média de 30 % dos valores comercializados com redes varejistas, restaurantes e loja da Associação. Observou-se que apesar de importante para viabilidade da ACEMPRE, em 2010, 50% dos valores comercializados mensalmente com estes canais originaram-se dos produtos entregues por apenas 10% dos associados.

No caso dos produtos destinados ao mercado institucional de alimentos o percentual cobrado pela associação sobre a venda de produtos é menor. A taxa que era de 5%, a partir de setembro de 2011, foi elevada para 10% objetivando fazer frente aos custos decorrentes destas operações. Além dos custos operacionais há também incidência de tributos estaduais, que variam de 2,5 a 12% conforme o produto, além do desconto relativo ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS).

Na percepção dos dirigentes da associação, o MIA vem apresentando um crescimento expressivo nos volumes comercializados e tem a vantagem de não apresentar perdas com devoluções de produtos. Entretanto, os preços pagos geralmente são mais baixos que os demais canais de comercialização. Também é considerado pela associação de operacionalização burocrática e que não contribui para viabilizar a manutenção financeira da entidade. Por sua vez, a venda realizada através das redes de varejo, especialmente os supermercados, apresenta um maior volume e regularidade de hortaliças comercializadas e os preços pagos geralmente são maiores que no MIA. As principais desvantagens são o maior custo com a preparação e embalagem dos produtos e as perdas decorrentes da devolução dos produtos não comercializados, já que estes são transacionados em forma de consignação aos supermercados e estes estabelecem sua margem de lucro.

Outro canal de distribuição importante da ACEMPRE é a comercialização de tomate orgânico para abastecimento da região metropolitana de Curitiba. Normalmente são os melhores preços pagos e não há perdas com devoluções de produtos. Todavia trata-se de demanda sazonal, concentrada na entressafra deste produto naquela região, e acaba prejudicando o fornecimento ao mercado local e regional.

Desta maneira, conforme se depreende das informações anteriormente mencionadas evidencia-se que, atualmente, o grupo de associados da ACEMPRE é bastante heterogêneo nos interesses individuais com relação à associação, faixa etária de seus associados, tamanho dos estabelecimentos rurais, com variação entre 0,5 a 25,0 ha, tamanho das áreas exploradas com a produção de hortaliças, tempo de vinculação à associação, nível tecnológico e renda gerada por esta atividade. Essa heterogeneidade aliada ao tamanho do grupo relativamente grande, conforme abordagem de Nassar e Zylbersztajn (2004), implica em diferentes percepções quanto ao valor do bem coletivo ou, neste caso, quanto à importância da ACEMPRE na condução de suas atividades e também como canal de distribuição de seus produtos.

Nesta direção, questionados sobre as principais vantagens da ACEMPRE, 77% dos entrevistados apontaram a possibilidade de ingressar no mercado com produtos que gerem

mais renda, 69% mencionaram como importante a diminuição de custos logísticos e liberação de tempo do agricultor que seriam necessários para comercialização, 62% citaram o aumento do volume comercializado, 54% indicaram a garantia de comercialização e 23% referiram à certificação da produção orgânica e o acesso a insumos específicos em quantidades mais adequadas ou com custos mais baixos.

Indagados sobre eventuais desvantagens da associação, os agricultores entrevistados consideraram que os maiores problemas da associação atualmente decorrem principalmente dos seguintes fatores: falta de comprometimento de parte dos associados com os objetivos da associação, aspecto apontado por 77% dos associados, perda ou devolução de produtos não comercializados ("quebra") apontado por 69%, heterogeneidade do grupo e comportamento oportunista dos associados, citado por 62% das entrevistas, problemas relacionados à eficiência e custo dos funcionários da associação apontado em 56% das entrevistas e baixos preços pagos mencionado em apenas 32% das respostas.

As entrevistas demonstraram que a falta de comprometimento de alguns associados com os objetivos da associação está relacionada principalmente com a não realização dos plantios de acordo com as definições do planejamento conjunto da produção e também com a inobservância de determinadas técnicas preconizadas pelos princípios agroecológicos na condução das atividades produtivas. Observou-se que apenas três produtores da ACEMPRE detinham a certificação para produção orgânica no momento das entrevistas.

Já os principais problemas apontados relacionados a comportamentos oportunistas foram a comercialização com outros mercados nas ocasiões em que estes oferecem preços superiores aos praticados pela associação e também pela entrega de hortaliças com qualidade ou classificação inadequada para a ACEMPRE.

As perdas com produtos não comercializados pelos supermercados, apontado como problema da ACEMPRE por 69% dos entrevistados, situa-se em torno de 30% para as folhosas, 15 a 20 para as brássicas e 5% para o tomate. Segundo observações dos produtores pesquisados, essas perdas ("quebras") estão relacionadas com a qualidade dos produtos entregues ("murchos" ou de apresentação inadequada), problemas na exposição e reposição das gôndolas pelos funcionários da associação e também pela margem excessiva dos mercados sobre os produtos consignados. Observou-se que estas perdas são divididas igualmente entre todos os associados que entregaram para a ACEMPRE a mesma hortaliça que resultou em perda. Segundo alguns produtores pesquisados este procedimento estaria penalizando aqueles produtores que entregam produtos de melhor qualidade. Caso não ocorra mudança neste procedimento, estimula-se à ocorrência do *free-rider*, já que os indivíduos

poderiam entregar produtos de menor qualidade à associação priorizando a entrega dos melhores produtos para outros canais. Todavia, se todos tomarem essa decisão mais vantajosa do ponto de vista individual, resultará que a associação perderá mercados e todos serão penalizados.

As situações anteriormente mencionadas acabam prejudicando o fornecimento de produtos conforme a qualidade, diversidade, quantidade e frequência exigida pelos canais de distribuição que recebem estas hortaliças prejudicando a reputação da associação. Conforme relato das entrevistas estes problemas contribuíram para que alguns supermercados da região estudada substituíssem a aquisição de hortaliças orgânicas realizadas por meio da ACEMPRE por outros fornecedores. No caso da inobservância do planejamento da produção relatou-se que este comportamento também acarreta a produção excessiva de algumas hortaliças em determinados períodos prejudicando os associados que seguiram corretamente o planejamento da produção.

Conforme discute Zylbersztajn (2002), com o tamanho do grupo dificultando a observabilidade e monitoramento dos indivíduos, aliada a não adoção de contratos formais entre a associação e seus associados e a ausência da aplicação de mecanismos efetivos para punição, muitos indivíduos comportam-se oportunisticamente em detrimento do grupo.

Com relação à equidade na relação entre os associados, 38% dos entrevistados entendem existir diferenças no tratamento a determinados associados. Mencionam o pagamento diferenciado a produtores que têm as propriedades certificadas para produção orgânica e a existência de cotas para entrega de algumas espécies de hortaliças aos mercados como é o caso das folhosas. Também mencionam o pagamento diferenciado de acordo com a classificação do produto. Entretanto, evidencia-se que estes procedimentos são importantes mecanismos de incentivo à melhoria na regularidade da produção e qualidade dos produtos. Embora o acesso a estes diferenciais dependam em grande medida do empenho individual do associado, conforme estudos de Lourenzani (2006) baseados em Ring e Van der Ven (1994), a distribuição igualitária de benefícios é condição essencial para cooperação entre os indivíduos e coesão grupal, razão pela qual, especialmente neste caso em que o grupo é grande e heterogêneo, estes procedimentos precisam ficar bem claros e entendidos pelo grupo de associados.

Cotejando estas informações dos associados com entrevistas realizadas com 03 produtores que eram sócios da ACEMPRE e passaram a atuar de maneira individual, verificou-se que estes detêm áreas mais expressivas com produção de hortaliças, em média 3,0 ha, sendo esta atividade responsável por mais de 90% da renda dos mesmos. Relataram

que as principais razões pelas quais saíram da organização foram que a ACEMPRE não conseguia distribuir adequadamente a produção dos mesmos, apontaram também que o grupo ficou muito grande e os agricultores perderam o poder de decisão em detrimento de outras organizações que interferem diretamente na mesma. Não obstante as razões apontadas, percebe-se que estes produtores, em decorrência da maior escala de produção, não dependem da associação para acesso aos mercados passando a competir com esta na disputa pelos mesmos. Atualmente, comercializam diretamente com restaurantes, supermercados e com os consumidores em feiras semanais.

Neste caso da ACEMPRE, observou-se que de maneira distinta da LAR, não são estabelecidos contratos formais entre produtores e a associação pactuando compromissos quanto a espécies a serem cultivadas, áreas de plantio, produtos a serem entregues para comercialização, preços de produtos e outros aspectos importantes para facilitar o planejamento por parte dos produtores e também da associação. Percebe-se que devido à origem da associação, aspectos como identidade dentro do contexto social, especialmente no que diz respeito à etnia e religião, relações de amizade, vizinhança traduziram-se em relações de confiança e compromissos entre os agricultores e o grupo que prescindiram o estabelecimento destes contratos. Assim, entende-se que a ACEMPRE caracteriza-se pela existência de uma estrutura de governança híbrida ou intermediária, ainda que por meio de contratos informais, uma vez que existe uma coordenação importante por parte desta organização que permite aos seus associados, conjuntamente, acessarem canais de distribuição os quais individualmente não teriam acesso por limitações de escala, diversidade e regularidade de produção.

Entretanto, conforme demonstrado nesta pesquisa, com o aumento do tamanho do grupo e a heterogeneidade dos associados estas características deixaram de ser evidenciadas da mesma maneira. Sugere-se, portanto estudar viabilidade da adoção de contratos formais concomitantemente à adoção de mecanismos que fortaleçam a identidade coletiva e facilitem a comunicação entre os associados de forma a reduzir a assimetria informacional e contribuir com o aumento das taxas de cooperação entre os associados.

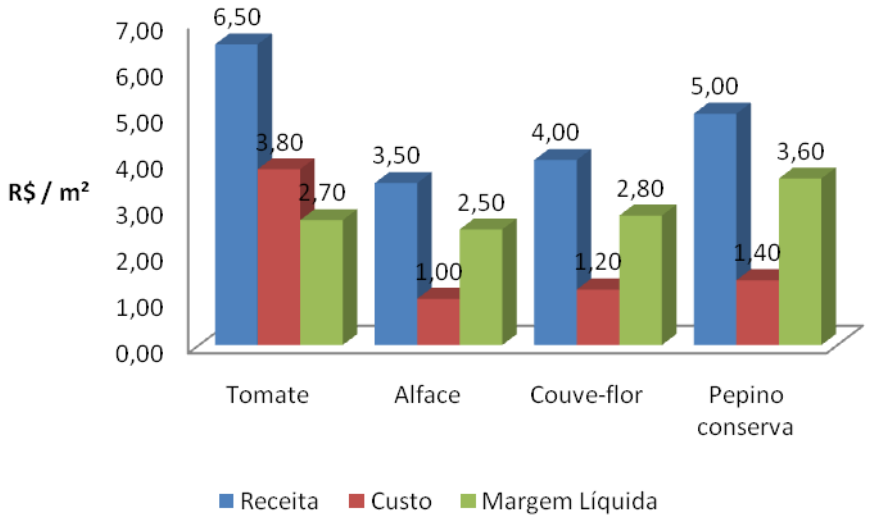
Também se observou que as propriedades rurais nas quais a produção de hortaliças apresenta apenas característica de geração de renda complementar resultam em menor tecnificação e também baixa capacidade de investimento para condução da mesma. Este fato reflete em menor possibilidade de atendimento ao planejamento e programação conjunta da produção de hortaliças refletindo em dificuldades para atendimento dos requisitos de diversidade, regularidade e quantidade na entrega de produtos pela ACEMPRE.

4.2.2 Agregação de valor pelos produtores de hortaliças associados da ACEMPRE

Na pesquisa realizada constatou-se que 92% dos produtores pesquisados não produziam hortaliças para comercialização antes do ingresso na ACEMPRE demonstrando que a participação na associação foi importante na decisão de desenvolver esta nova atividade produtiva. Segundo a percepção de 77% dos entrevistados, o principal valor agregado com relação à ACEMPRE foi a possibilidade de ingressar em canais de distribuição com produtos que geram mais renda (hortaliças) aos quais, individualmente, não teriam acesso. Este aspecto está diretamente relacionado à possibilidade de, por intermédio da associação, fornecerem com regularidade, escala e diversidade de produtos exigidas pelos canais de comercialização. A pesquisa demonstrou que, em média, 73,5% da produção de hortaliças é comercializada por intermédio da associação, sendo que 69% destes agricultores se utilizam da ACEMPRE para comercializar 80% ou mais da produção de hortaliças. Além do acesso aos canais, a percepção dos entrevistados é que os preços das hortaliças obtidos pela associação são melhores principalmente no período de inverno quando há mais oferta de produtos no mercado regional.

No caso de estabelecimentos rurais de pequeno porte, a comercialização de produtos que gerem maior densidade de renda líquida é fator essencial, já que disponibilidade de área e capital para investimentos maiores normalmente são fatores limitantes.

O gráfico 8 a seguir apresenta alguns indicadores econômicos relativos às principais hortaliças comercializadas pela ACEMPRE demonstrando a importância destas atividades na geração de renda.



Fonte: Elaborado a partir de Redes de Referência (2011).

Gráfico 8 - Receitas, custos e margem líquida das principais espécies de hortaliças cultivadas pelos associados da ACEMPRE

O gráfico 8 foi elaborado com base em preços, produtividades e custos de produção praticados em 2010 coletados em cinco estabelecimentos que produzem hortaliças orgânicas na região estudada. O acompanhamento econômico das propriedades em sistema orgânico na região Oeste do Paraná com enfoque em produção de olerícolas é realizado desde 2002 pelo Instituto EMATER, Instituto Agronômico do Paraná (IAPAR), CAPA e Itaipu Binacional por meio do projeto denominado Redes de Referência para a agricultura familiar.

Conforme se observa, em uma área de plantio equivalente a 1,0 ha, é possível a obtenção de uma margem líquida que varia de R$ 25.000,00 no caso da alface até R$ 36.000,00 no caso do pepino para conserva. Comparando com a receita líquida gerada pela cultura da soja, que na mesma região equivale a R$ 1.345,00/ha, com a hortaliça mais plantada pelos associados da ACEMPRE que é o tomate, constata-se que seria necessário o plantio de uma área correspondente a 20 ha de soja para obtenção de margem líquida equivalente a 1,0 ha de tomateiro.

Também a coordenação da associação permite a redução de custos logísticos com transporte, embalagem e comercialização dos produtos que pode ser traduzida como uma importante vantagem. Essa vantagem é reconhecida por 69% dos entrevistados, já que possibilita aos produtores manter o foco nas atividades produtivas possibilitando ganhos em termos rentabilidade.

Observou-se ainda a existência da agregação de valor nos preços de parte das hortaliças comercializadas em razão da marca ACEMPRE. Estas hortaliças são entregues pelos produtores na sede da associação limpas e pré-classificadas. Neste local recebem a classificação final, são embaladas, recebem etiqueta com código de barras e selo com a marca da ACEMPRE. Em alguns canais de distribuição como os supermercados e loja da ACEMPRE produtos com a marca da associação são reconhecidos pelos consumidores da microrregião de Marechal Cândido Rondon, independente dos produtores possuírem certificação auditada ou participativa, como produzidos sob princípios agroecológicos. Assim, estes produtos alcançam valores de comercialização 20 a 30% superiores aos produtos convencionais. Questionados sobre a importância da marca ACEMPRE, 61% dos agricultores responderam que ela contribui na obtenção de preços melhores pelas hortaliças comercializadas.

Todavia constatou-se quem nem toda produção comercializada recebe um adicional decorrente da marca. Nos mercados institucionais os preços recebidos pelos agricultores são os mesmos dos produtos convencionais. Nas feiras semanais realizadas nos bairros o parâmetro de comercialização são os valores dos produtos convencionais. Também quando há excesso de produto no mercado, as hortaliças não são embaladas nem identificadas e são comercializadas nos mesmos patamares de preço praticados para os produtos convencionais. No caso das hortaliças comercializadas destinadas aos varejistas que comercializam produtos orgânicos em Curitiba, o diferencial de preço é obtido somente para aqueles agricultores que possuem certificação orgânica. Observa-se que, mesmo nos supermercados já atendidos pela associação, esta enfrenta forte concorrência de produtores de hortaliças individuais, que já foram sócios da ACEMPRE, e que possuem certificação para produção orgânica. Considerando este contexto e também a atual legislação que exige a certificação para que os produtos possam ser identificados como orgânicos, caso os associados da ACEMPRE considerem vantajosa a comercialização de hortaliças assim caracterizadas, inevitavelmente terão de adequar-se para certificação de suas propriedades, sob pena de perderem mercados ou a condição de obterem diferencial de preço na comercialização de seus produtos.

Neste caso dos produtores da ACEMPRE, considerando-se as características mencionadas neste tópico, conforme a classificação apresentada por Saes (2008) com vistas às estratégias de coordenação para criação e captura de valor, observa-se a ocorrência da denominada interdependência recíproca. Verifica-se que a marca “Acempre” associada à produção de hortaliças cultivadas sob princípios agroecológicos e ao planejamento e programação da produção possibilita o estabelecimento de recursos únicos e altas barreiras a

novos competidores. Todavia, impõe a adoção de mecanismos mais complexos para coordenação da atuação conjunta, principalmente no que concerne a divisão e cumprimento das responsabilidades dos produtores associados.

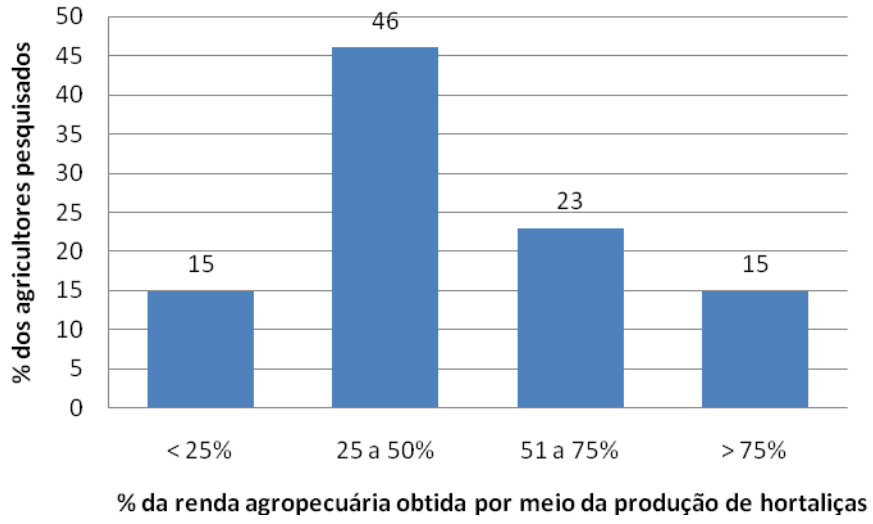
Nas entrevistas realizadas com um dos produtores que deixou a ACEMPRE e atualmente tem o maior volume de produção hortaliças orgânicas este relatou que por seis anos realizou a certificação da produção orgânica auditada por meio do Instituto Biodinâmico (IBD). Segundo este produtor os custos anuais desta certificação são elevados correspondendo, no ano de 2010, a R$ 3.000,00 pela inspeção da propriedade e mais R$ 800,00 pela concessão da marca. Com relação ao processo utilizado por alguns associados da ACEMPRE trata-se da denominada certificação participativa por intermédio da rede Ecovida. Esta se fundamenta na confiança e parte do princípio que agricultores, técnicos e consumidores desenvolvem suas atuações de forma responsável com objetivo de aprimorar a agroecologia. Os produtores entrevistados informaram que no ano de 2011 o custo desta certificação correspondeu a uma taxa anual de R$ 50,00. No entanto, em ambas as situações, além das taxas mencionadas há que se considerarem também custos e benefícios da adaptação das propriedades aos requisitos do sistema de produção orgânico.

Além dos aspectos já mencionados observou-se agregação de valor por meio da assistência técnica gratuita à produção de hortaliças. Dos agricultores entrevistados 69% afirmaram que, após o ingresso na ACEMPRE, a assistência técnica melhorou e que o técnico tem papel importante nestas propriedades. Dos agricultores entrevistados 31% declararam receber assistência técnica por meio do Instituto Emater e 69% por intermédio do CAPA. Quanto à frequência das visitas às propriedades, 31% declararam receber visitas semanais, 38% mensais e 31% recebem visitas com frequência trimestral ou semestral. Entretanto relataram que, nos últimos dois anos, não se realizaram reuniões técnicas bimestrais que aconteciam nas propriedades reunindo grupos de produtores que residem em propriedades próximas para troca de experiências. Os entrevistados apontaram a necessidade de maior frequência das visitas e a necessidade de se retomar metodologias grupais para capacitação e troca de experiências.

4.2.3 Captura de valor pelos produtores de hortaliças associados da ACEMPRE

A captura de valor por parte dos integrantes da ACEMPRE pode ser percebida pela importância na geração de renda que a atividade da produção de hortaliças passou a ter após o ingresso na associação. Constatou-se que, de uma situação anterior na qual 92% dos

entrevistados não desenvolvia esta atividade com fins comerciais, a produção de hortaliças passou a contribuir na renda das propriedades estudas conforme está demonstrado no gráfico 9.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 9 - Importância da produção de hortaliças na composição da renda das propriedades estudadas relativamente ao período 2010 e 2011

Questionados sobre qual o reflexo na renda por meio das atividades desenvolvidas via ACEMPRE, comparativamente ao período anterior ao ingresso nesta, na média, os agricultores informaram um aumento de 55%. Neste caso, refletindo a heterogeneidade do grupo, as respostas foram bastante dispares variando de 15% a 120%. Confirmando a existência de captura de valor, 85% do grupo declarou ter obtido renda média mensal de 1,5 salários mínimos, enquanto que 15% do grupo informou alcançar renda mensal variável entre 3,0 e 6,0 salários mínimos decorrente da produção de hortaliças, considerando ou dois últimos anos.

Verificou-se que 92% dos entrevistados realizou investimentos nas propriedades, geralmente na construção de estufas, implantação de irrigação e aquisição de microtrator, sendo que 62% dos produtores planejam continuar investindo visando ampliar a produção de hortaliças.

Evidenciando captura de valor, além da assistência técnica gratuita prestada a 100% dos associados, 85% dos agricultores pesquisados tiveram acesso às políticas públicas para realização de melhorias nas atividades produtivas. Os programas acessados com maior

frequência foram PR 12 Meses, Pronaf, PAA, PNAE e programas de fomento agrícola do Município de Mercedes.

Questionados a respeito de outras mudanças percebidas para as quais o ingresso na ACEMPRE pode ter tido alguma contribuição, 54% referiram-se às melhorias na saúde em razão de não trabalharem mais em contato direto com agrotóxicos, 54% disseram que as atividades atualmente desenvolvidas trazem mais satisfação pessoal, 46% relataram que a renda obtida ajudou na realização de alguns investimentos para maior conforto familiar como reforma e ampliação das residências ou aquisição de automóvel ou motocicleta, e finalmente 38% informaram que foi possível contribuir para que os filhos pudessem cursar o ensino médio ou superior.

4.2.4 A viabilidade econômica da ACEMPRE

Considerou-se importante esta abordagem, pois no decorrer da pesquisa constatou-se que, da maneira como se apresentaram as receitas e despesas da ACEMPRE nos últimos 4 anos, esta não apresenta autonomia financeira para sua manutenção quando se consideram apenas os recursos provenientes da contribuição de seus associados. Os dados obtidos na pesquisa demonstraram que as receitas médias mensais obtidas pela associação com a comercialização de produtos que em 2005 e 2006 importavam em R$ 6.200,00 reduziram-se para uma média mensal de R$ 5.600,00 em 2009 e 2010. Conforme já mencionado estes valores não são suficientes para o pagamento dos salários de três funcionários que prestam serviços para associação, impostos e custeio operacional desta organização que perfazem um valor médio mensal de pelo menos R$ 10.000,00. Assim, para fazer frente às suas despesas, a ACEMPRE depende também do repasse de recursos públicos, principalmente por parte do Município de Marechal Cândido Rondon.

Constatou-se que vários fatores contribuem para as dificuldades econômicas desta associação. Considerando que a principal fonte de arrecadação da ACEMPRE são os percentuais cobrados sobre os valores comercializados de cada produtor é muito importante que os volumes comercializados sejam compatíveis com os custos existentes. Ocorre que a ACEMPRE não exige fidelização de seus associados nem estabelece contratos com estes definindo condições para comercialização. Possibilita-se assim a ocorrência de comportamentos oportunistas por parte de alguns produtores que comercializam com a associação apenas parte da produção, especialmente aquela destinada aos mercados institucionais de alimentos, ou então de produtos com menor padrão de qualidade, gerando

desta forma menor arrecadação para a entidade além de perda de reputação junto aos canais de distribuição atendidos pela mesma.

Outro fator importante foi que, a partir de 2007, houve o direcionamento de parte da produção comercializada com os canais de distribuição tradicionais para o mercado institucional de alimentos. Nesta modalidade de comercialização as taxas cobradas pela associação são menores. Enquanto normalmente são cobradas pela ACEMPRE taxas de 30% sobre os valores comercializados, os valores cobrados para os produtos direcionados ao MIA correspondiam então a apenas 5%. Ressalte-se que sobre estas operações incidem tributos pagos pela associação que variam de 2,5 a 12% de acordo com as características dos produtos comercializados. Esta situação, aliada as demais despesas da entidade, demonstra a inviabilidade econômica destas operações para a associação. Além destes fatores constataram-se dificuldades gerenciais, pois os dirigentes não dispõem de tempo suficiente para dedicarem-se ao gerenciamento da entidade uma vez que necessitam dispensar maior parte do seu tempo com as atividades produtivas nas propriedades rurais.

Diante destas constatações, para que a associação torne-se autônoma ou pelo menos diminua a dependência financeira de recursos públicos, sugerem-se algumas medidas que podem ser adotadas pela associação. Dentre as medidas recomendadas destacam-se: incentivo ao cumprimento da programação da produção conjunta ou adoção de contratos entre a ACEMPRE e os associados, promoção de ações que promovam maior coesão e identidade grupal, capacitação de gestores, funcionários e associados, ampliação do número de associados profissionalizados na produção de hortaliças, promoção de estratégias de marketing, redução de custos com a transformação da associação em cooperativa. Essas e outras sugestões foram descritas neste estudo e estão detalhadas nas proposições apresentadas no capítulo seguinte.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões desta dissertação, objetivando demonstrar as contribuições do estudo realizado. No primeiro item expõe-se uma síntese dos resultados baseados nos objetivos propostos. Na sequência são apresentadas proposições que podem auxiliar as organizações envolvidas e os agricultores familiares produtores de hortaliças na obtenção de melhores resultados no que diz respeito à agregação e captura de valor por parte destes. O terceiro tópico trata das limitações desta dissertação. No item seguinte são sugeridos alguns estudos que poderão ser realizados a partir deste trabalho.

5.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A pesquisa confirmou que o estabelecimento de redes horizontais de cooperação entre agricultores familiares produtores de hortaliças constitui-se em estratégia fundamental para melhor inserção destes junto aos canais de distribuição e também para criação e captura de valor pelos agricultores. A aproximação empírica realizada a partir do caso da Cooperativa LAR e da ACEMPRE permitiu o enriquecimento do estudo evidenciando diferentes realidades, estratégias e resultados obtidos com vistas à agregação e captura de valor.

A rede de cooperação horizontal estabelecida por meio da Cooperativa LAR caracterizou-se por uma forte coordenação desta que pactua o relacionamento comercial com os associados por meio de contratos formais garantindo assim o fornecimento de acordo com as necessidades de matéria prima da unidade processadora da cooperativa. Verificou-se que o grupo é mais homogêneo, a maioria dos agricultores possuía tradição no plantio de hortaliças antes de estabelecerem contratos de fornecimento de produtos com a cooperativa. É constituído por agricultores familiares consolidados, mais capitalizados, com elevado grau de especialização cultivando uma ou duas espécies de hortaliças em larga escala. Essa atividade apresenta maior importância relativa na renda das propriedades. Também se observou maior dependência bilateral entre produtores e cooperativa em razão da maior especificidade dos ativos físicos envolvidos.

De outro lado os produtores de hortaliças associados à ACEMPRE pactuam as suas relações comerciais sem a utilização de contratos formais. Estão baseadas principalmente nas relações de amizade, confiança e identidade cultural que deram origem à associação. Seus associados iniciaram com a produção comercial de hortaliças após ingressar na ACEMPRE. Em geral estão descapitalizados, apresentam baixa capacidade de investimento, podendo ser

classificados como agricultores familiares de transição ou periféricos. A pesquisa revelou que o grupo de associados apresenta grande heterogeneidade de interesses na relação com a associação e da mesma forma em termos de estrutura fundiária, renda, nível tecnológico adotado na produção de hortaliças e escala de produção.

No caso dos agricultores associados à LAR ficou demonstrado que a garantia de comercialização, com preços e programação dos cultivos previamente estabelecidos em contratos formais, possibilitou o plantio de hortaliças em escalas mais elevadas, média de 3,9 ha de plantio por produtor, evidenciando a agregação de valor representada pela ampliação de sistemas de produção que proporcionem maior densidade de renda. Percebeu-se ainda, agregação de valor em razão da economia de tempo que seria gasto com a comercialização permitindo o foco na produção e também pela assistência técnica sistemática prestada pela cooperativa considerada importante por todos os pesquisados.

Estes fatores aliados à maior especialização na atividade, aprimoramento da tecnologia e custeio da produção resultaram na captura de valor percebida na renda gerada nestas propriedades. De acordo com o resultado da pesquisa, nos dois últimos, a produção de hortaliças proporcionou renda líquida média mensal de 4,5 salários mínimos. Todos os agricultores entrevistados declararam que atualmente a produção de hortaliças responde por mais de 50% da renda de suas propriedades. Infere-se ainda captura de valor demonstrada pela ampliação da renda média das propriedades rurais em 150% quando comparadas a situação anterior à comercialização por meio da cooperativa.

Igualmente constatou-se captura de valor representada pela ocupação da mão de obra familiar e geração de emprego já que 43% dos produtores, além da família, contratam mão de obra de terceiros. A constatação de que, em 70% das propriedades pesquisadas, os filhos também se dedicam à produção de hortaliças, revelou captura de valor caracterizada pela manutenção das famílias no meio rural facilitando o processo sucessório nestas propriedades rurais.

Com relação aos produtores vinculados à ACEMPRE, constatou-se que a constituição desta rede horizontal de cooperação resultou em agregação de valor principalmente por permitir o acesso a canais de distribuição mais rentáveis em razão de oferecer a estes regularidade, escala e diversidade de produtos obtidos por meio da programação e comercialização conjunta da produção. Nesta direção destacaram-se o acesso a supermercados da região oeste, varejo de produtos orgânicos em Curitiba, mercado institucional de alimentos (PAA e PNAE) e loja própria da ACEMPRE. O acesso a estes

canais por meio da associação viabilizou uma média anual de R$ 361.300,00 de produtos comercializados no período de 2008 a 2010.

Também se evidenciou a agregação de valor em decorrência dos processos de classificação, embalagem e utilização da marca coletiva "ACEMPRE" e também da certificação da produção orgânica que, além de acesso a novos mercados, permitiram adicionais que variaram de 20 a 30% no preço dos produtos.

Ressalte-se que a agregação por meio da certificação, em novembro de 2011, estava restrita a apenas alguns produtores com maior escala e acontecia para alguns canais específicos como supermercados da região estudada e varejos de Curitiba que sazonalmente adquirem tomate orgânico.

Com relação à captura de valor pelos produtores participantes da ACEMPRE destaca-se o ingresso destes em atividade geradora de maior densidade de renda já que, anteriormente ao ingresso na associação, 92% dos agricultores pesquisados não produziam hortaliças para fins comerciais. Confirmando a captura de valor a pesquisa apontou que 85% dos produtores pesquisados relataram a obtenção de renda que na média desta parcela do grupo situou-se em 1,5 salários mínimos mensais. Mencionaram também que as atividades desenvolvidas por meio da ACEMPRE permitiram um aumento médio de 55% na renda destas propriedades, com variação de 15 a 120%, refletindo a heterogeneidade do grupo.

A redução de custos logísticos e tempo destinado às atividades de classificação, embalagem, identificação, transporte e comercialização dos produtos e acesso à assistência técnica mantida por recursos públicos também foram valores capturados. Neste caso, mesmo a assistência prestada pelo CAPA, é mantida com apoio de recursos públicos dos municípios e do governo federal. Também foram citados como valores capturados melhorias na saúde, satisfação pessoal dos produtores, possibilidades de maior oferecer maior conforto para família e educação para os filhos.

Comparando-se os dois casos estudados verificou-se que de maneira distinta da LAR, a cooperação horizontal por meio da ACEMPRE, pelas razões já mencionadas neste trabalho, permitiu a inserção de produtores no mercado sem que necessariamente isso implicasse em drásticas mudanças nas propriedades rurais tais como ampliação de escala, produtividade, necessidade de elevados investimentos específicos ou contratação de mão de obra. De outro lado a LAR, em razão da maior escala, investimentos e especialização na atividade, conforme já demonstrado, na média dos produtores viabilizou a obtenção de renda líquida pelo menos três vezes superior aos indivíduos vinculados à ACEMPRE. Contudo, constatou-se nesta situação, também maiores riscos de eventuais perdas por fatores climáticos

ou mesmo em decorrência da interrupção da relação entre os produtores e a cooperativa. No tocante à relação entre os produtores das organizações pesquisadas constatou-se na LAR a ocorrência de interdependência conjunta enquanto que na ACEMPRE a interdependência recíproca, esta última mais complexa, já que um produtor depende do outro para que sejam bem sucedidos nas estratégias de criação e captura de valor.

Finalmente observa-se que, apesar de contribuir decisivamente para a agregação e captura de valor para os agricultores, as redes de cooperação horizontais não substituem a ação e a responsabilidade individual dos associados. Além disso, outro aspecto importante observado é que não basta que as redes de cooperação contribuam para viabilizar os agricultores. Para que a ação coletiva horizontal possa ter continuidade, seja ela por meio de cooperativas ou associações, estas organizações também necessitam apresentar viabilidade econômica e operacional. Para tanto, conforme propõe Beviláqua et al (2003) fatores como qualidade e ética na gestão, visão estratégica, transparência de informações, fidelidade e participação dos associados e processo contínuo em capacitação técnica e administrativa são fatores fundamentais.

O quadro 4, apresentado a seguir, sintetiza e permite comparar algumas características das organizações estudadas.

VARIÁVEIS	LAR	ACEMPRE
Heterogeneidade do grupo	Grupo mais homogêneo, produtores já possuíam tradição na produção de hortaliças antes do ingresso na cooperativa.	Grupo mais heterogêneo em termos de estrutura fundiária, renda e nível tecnológico. Iniciaram a produção comercial de hortaliças após o ingresso na associação.
Compartilhamento de objetivos	Maior compartilhamento de interesses em decorrência da menor heterogeneidade do grupo.	Menor compartilhamento de interesse decorrente da maior heterogeneidade do grupo.
Contratos	Contratos formais entre agricultores e Cooperativa estabelecendo previamente preços a serem pagos, espécies e áreas a serem cultivadas. Menor incidência de comportamentos oportunistas. 85% dos produtores percebem equidade da cooperativa na relação desta com os associados.	Contratos informais dificultam o planejamento e programação da produção. Maior ocorrência de comportamentos oportunistas (entrega para outros canais e entrega de produtos de menor qualidade comercial para associação). 62 % dos produtores percebem equidade na relação da associação com os associados.
Dependência bilateral entre produtores e organizações	Maior dependência bilateral em razão da maior especificidade dos ativos envolvidos.	Menor dependência bilateral em razão da menor especificidade dos ativos.
Percepção dos agricultores sobre criação e captura de valor	Relação com a cooperativa permitiu produção em larga escala resultando em maior renda média mensal (4,5 salários mínimos). Aumento médio de 150% na renda dos agricultores; Vantagens da cooperativa apontadas como importantes: Economia de tempo destinado a comercialização, ausência de inadimplência e pagamento a vista (100% do grupo pesquisado); Garantia de comercialização e estabilidade nos preços (85%); Possibilidade dos filhos desenvolverem a mesma atividade que os pais – sucessão familiar (70 %). Outros aspectos apontados: Aprimoramento tecnológico, acesso à políticas públicas, interesse na continuidade da relação comercial.	Relação com a associação permitiu ingresso em atividade mais rentável resultando em renda mensal média de 1,5 salários mínimos (85% do grupo pesquisado). Aumento médio de 55% na renda dos agricultores; Vantagens da associação apontadas como mais importantes: Acesso ao mercado com produtos que geram maior renda (77%); Diminuição de custos logísticos e liberação de tempo dos agricultores necessário à comercialização (62%); Marca ACEMPRE contribui na obtenção de preços melhores (61%); Garantia de comercialização (54%); Certificação da produção orgânica (23%). Outros aspectos apontados: Assistência técnica gratuita, acesso à políticas públicas, melhoria na saúde, satisfação pessoal, melhoria no conforto familiar, recursos para educação dos filhos.

Fonte: O autor (2011).

Quadro 4 - Comparativo com características das organizações estudadas.

5.2 PROPOSIÇÕES

As recomendações apresentadas neste tópico foram elaboradas com o objetivo de contribuir para que as redes horizontais de cooperação envolvendo agricultores familiares produtores de hortaliças possam melhorar a eficiência na agregação e captura de valor para estes e, ao mesmo tempo, manterem-se viáveis econômica e operacionalmente para garantir a continuidade dos objetivos organizacionais. Em razão do objetivo deste estudo e das peculiaridades das organizações estudadas, o foco das recomendações é a ACEMPRE uma vez que reflete realidade mais próxima às redes de cooperação de agricultores familiares de maneira independente de cooperativas de maior porte como é o caso da LAR.

a) Promover ações que contribuam para maior coesão e identidade grupal

Observou-se que apesar da existência de vários mecanismos estatutários nos quais estão previstas participação dos agricultores com representações de cada comunidade rural onde existam grupos representativos de associados, comissões de planejamento, reuniões e assembleias estas não têm sido realizadas com regularidade ou, quando realizadas, demonstram baixa participação dos agricultores associados. Considerando-se que o grupo de associados atualmente apresenta-se bastante heterogêneo, é preciso implementar ou intensificar a realização destas atividades grupais e outras que permitam maior comunicação e contato entre os agricultores e que reforcem o alinhamento entre objetivos individuais e coletivos. Acredita-se que, com a diminuição da assimetria informacional entre os associados e destes com os gestores da ACEMPRE, possa se criar ou reforçar a identidade do grupo aumentando assim as taxas de cooperação entre os indivíduos e também diminuindo as possibilidades de comportamento oportunista.

b) Aperfeiçoar as estratégias de assistência técnica e troca de experiências entre os associados

A assistência técnica foi considerada pelos associados como uma vantagem muito importante obtida por meio da ACEMPRE. Entretanto as entrevistas demonstraram a necessidade de aumentar a frequência das visitas técnicas e metodologias grupais para capacitação dos agricultores. Especialmente no município de Mercedes os associados apontaram que não receberam assistência técnica adequada no decorrer do ano de 2011. As

entrevistas também indicaram que as reuniões técnicas nas comunidades e processos de capacitação grupal na sede da ACEMPRE deixaram de ser realizadas ou reduziram-se significativamente nos últimos três anos. Sugere-se, portanto, retomar ou intensificar a realização das metodologias grupais, pois se acredita que, além de permitir a troca de experiência entre os produtores e melhorar a tecnologia de produção, estas possibilitem o monitoramento dos plantios realizados e reforcem compromisso dos associados com o planejamento e programação conjunta da produção.

c) Promover capacitação de gestores, funcionários e associados

Para aperfeiçoar a gestão administrativa e operacional da associação sugere-se a capacitação gerencial dos seus gestores e conselheiros fiscais assim como a qualificação dos funcionários na área administrativa e financeira. Visando preparar futuros gestores e fortalecer a cultura associativista recomenda-se também a formação continuada dos associados nesta temática.

d) Priorizar o processo de certificação orgânica

Muitos produtores já produzem de acordo com os princípios agroecológicos, todavia, na oportunidade das entrevistas, apenas quatro produtores possuíam selo decorrente da certificação participativa pela Rede Ecovida com vistas à produção orgânica de hortaliças. Os produtores que atualmente não têm a produção orgânica certificada demonstraram interesse neste processo. Cabe ressaltar que esta certificação permitirá agregação de valor ao produto junto ao varejo e ao mercado institucional de alimentos. Também reforçará a identidade do grupo e percepção de equidade dos associados já que, certificados, todos terão acesso aos mesmos preços e a mercados que exijam certificação dos produtos. Recomenda-se, portanto, que a direção da ACEMPRE, juntamente com a assistência técnica, priorize orientações e providências para certificação orgânica da produção de hortaliças dos demais produtores.

e) Ampliar o número de associados profissionalizados na produção de hortaliças

Objetivando contribuir na ampliação da captura de valor por parte dos associados e viabilidade financeira e operacional da associação, constatou-se a necessidade de aumentar o

volume de produtos e valores comercializados mensalmente. Para tanto, recomenda-se incentivar o aumento da produção de hortaliças concomitantemente à ampliação de canais atendidos e volumes comercializados. Observou-se que nos últimos dois anos 10% dos produtores de hortaliças, mais profissionalizados, foram responsáveis por aproximadamente 50% do volume de hortaliças comercializados mensalmente. De outro lado, constatou-se dificuldades com o abastecimento de alguns canais de distribuição. Recomenda-se a adoção de estratégias para ampliar o número de produtores mais profissionalizados visando garantir maior estabilidade no fornecimento de hortaliças, principalmente nas épocas menos propícias à produção.

f) Incentivar o cumprimento da programação da produção

Considerando que a quantidade, regularidade, diversidade de produtos são requisitos indispensáveis para o acesso a canais de distribuição mais expressivos e no caso da ACEMPRE proporcionado pela programação e planejamento conjunto da produção, sugere-se a adoção de mecanismos que aperfeiçoem este processo e incentivem à maior adesão ao cumprimento da programação estabelecida. Propõe-se então analisar a viabilidade de se estabelecerem cotas de quantidades de produtos para serem comercializadas no inverno e verão. Na medida em que o produtor atendesse as cotas ou demandas extras da associação este teria sua cota aumentada para a estação seguinte. Sugere-se também analisar a comercialização prioritária da produção de hortaliças e mecanismos que diferenciem os preços pagos para os produtores que seguirem o planejamento conjunto da produção.

Para garantir o cumprimento da programação de produção conjunta e o atendimento dos compromissos com os canais de distribuição sugere-se avaliar também o estabelecimento de contratos formais entre a ACEMPRE e seus associados.

g) Promoção de estratégias de marketing

Tendo em vista a percepção positiva da população sobre agricultura familiar e produção orgânica, procurar divulgar e estes atributos da associação perante os consumidores. Recomenda-se ressaltar as qualidades da produção agroecológica destacando as diferenças deste tipo de produção das hortaliças hidropônica, o que têm confundido os consumidores e crescido nos mercados locais. Também se sugere melhorar a apresentação e divulgação da loja própria, analisar a adequação dos horários de atendimento ao público. Da mesma

maneira, aperfeiçoar a apresentação dos produtos junto às gôndolas do varejo e definir estratégia de promoções em conjunto com os supermercados para produtos que apresentam excesso de produção.

h) Redução dos custos

Considerando as dificuldades financeiras enfrentadas pela associação nos últimos anos sugere-se estudar a viabilidade de fusão ou integração da ACEMPRE com uma cooperativa de produtores familiares, criada em 2006, que atua na mesma região denominada Cooperativa Agroecológica e da Agroindústria Familiar do Oeste do Paraná (COPERFAM). A fusão destas duas organizações permitiria aumentar o número de associados, volumes comercializados e diluir os custos operacionais. Outro aspecto é que as características jurídicas da cooperativa são mais adequadas aos atos de comércio e facilitam a redução de custos tributários. A partir da constatação de que o recolhimento de tributos importa em aproximadamente 25% das despesas mensais da ACEMPRE, recomenda-se a adequação desta ao decreto número 2609/2011 publicado no Diário Oficial do Estado do Paraná que concede diferimento no recolhimento do Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) para os produtos que as associações de produtores da agricultura familiar venderem para os mercados institucionais de alimentos (PAA e PNAE). Também é necessária a avaliação criteriosa das despesas com salários de funcionários que atualmente importam num valor aproximado de 47% dos custos fixos da entidade.

i) Produção centralizada de mudas

Verificou-se que a produção de mudas de hortaliças utilizadas pelos cooperados da LAR é realizada por um agricultor que se especializou nesta atividade. Esta propriedade recebe assessoria técnica mais frequente resultando na produção de mudas de boa qualidade, com maior potencial produtivo e também facilita o controle do planejamento da produção. Sugere-se que seja avaliada a viabilidade da implantação desta sistemática pela ACEMPRE.

j) Capital de giro e seguro agrícola

Considerando as peculiaridades da produção de hortaliças do grupo de associados da ACEMPRE, como baixa escala individual, diversidade de espécies cultivadas, diferentes

períodos de plantio e ciclo das culturas, observou-se que estes produtores têm dificuldades para acessar financiamentos para custeio de suas atividades. Portanto, considera-se importante que os gestores públicos aperfeiçoem políticas públicas visando disponibilizar recursos, com custos compatíveis à capacidade de pagamento deste segmento social, com objetivo de disponibilizar capital de giro para custear estas atividades. Também se observou importante que as políticas públicas possibilitem aos produtores contratar seguros contra adversidades climáticas (granizo, vendaval e geada) que ocasionam grandes perdas em estufas. Do mesmo modo a realização de pesquisas relativas a sistemas de produção convencionais e orgânicos para produção de olerícolas na região oeste foram necessidades constatadas.

k) Assessoria técnica, mercadológica e apoio na transição para novas atividades

Com relação aos produtores integrados à LAR, dada a decisão de encerramento das atividades de processamento de hortaliças por parte da cooperativa, entende-se que, ao menos parte destes agricultores, podem aproveitar o conhecimento da atividade e a estrutura existente nas propriedades. Sugere-se então, que sejam orientados a redirecionar a produção atual para espécies de hortaliças que apresentem maior demanda para comercialização *in natura*, a exemplo do tomate, cenoura ou de folhosas, objetivando assim o atendimento do mercado regional. Recomenda-se também que, neste período de transição, a cooperativa preste assessoria técnica, informações de mercado e financiamento inicial destas atividades no sentido de apoiar os produtores interessados na continuidade da produção de hortaliças.

Outro aspecto importante seria que, além da aquisição das hortaliças produzidas por estes produtores pela rede de varejo da cooperativa, esta também utilize o relacionamento existente com outros canais de distribuição para entrega de diversos produtos processados pela cooperativa no sentido de facilitar o escoamento da produção destes produtores junto à novos mercados.

No sentido de possibilitar o ingresso destes agricultores em outras atividades produtivas que proporcionem a manutenção da qualidade de vida destas famílias propõe-se que a LAR viabilize financiamentos diferenciados aos mesmos. Desta maneira se possibilitaria aos produtores ingressar em cadeias produtivas que a cooperativa já atua e que também proporcionam boa densidade de renda em propriedades de pequeno porte a exemplo da bovinocultura de leite, avicultura e suinocultura.

Embora a cooperativa atualmente não atue diretamente nas cadeias produtivas da piscicultura e fruticultura, outra alternativa a ser analisada seria o ingresso de alguns destes

produtores nestas atividades. Neste caso, obviamente devem ser consideradas as peculiaridades de cada propriedade e do mercado regional.

5.3 Limitações do Estudo

Algumas dificuldades foram encontradas na realização desta pesquisa implicando em limitações que devem ser consideradas. Primeiramente precisa ser esclarecido que, em se tratando de estudos de caso, não devem ser feitas generalizações a partir das situações apresentadas.

Na região estudada se encontrou dificuldades para seleção de redes de cooperação que trabalhassem especificamente com produtores de hortaliças. Desta maneira, selecionaram-se organizações que envolvem também produtores que se dedicam a outras atividades, dificultando a obtenção de algumas informações especificas com relação ao grupo estudado.

Também houve dificuldade na realização das entrevistas com produtores já que os mesmos encontram-se dispersos nas comunidades rurais dos municípios pesquisados implicando em maior tempo e custos de deslocamento para realização das mesmas. Por sua vez, os produtores também apresentam limitação de tempo para as entrevistas já que eles próprios representam a principal fonte de mão de obra para condução das atividades produtivas. A combinação destes fatores aliados a aplicação de questionário bastante extenso limitaram o número de produtores entrevistados.

Outra limitação na obtenção de informações é a não adoção pelos produtores de sistemas de gestão das propriedades que lhes permitam oferecer informações precisas relacionadas a indicadores técnicos e financeiros das atividades desenvolvidas.

5.4 Sugestões para Pesquisas Futuras

Como sugestões para trabalhos futuros indica-se a realização de estudos avançados na área de cooperação, que envolvam os reais motivos que levam os indivíduos a cooperarem. Outro aspecto importante a ser explorado, diz respeito às razões pelas quais algumas estratégias de cooperação falham e outras não.

Ainda, em virtude da relevância da produção de hortaliças no cenário nacional, seria interessante desenvolver estudos sobre as vantagens comparativas entre a produção de hortaliças orgânica e convencional. Acredita-se que diversos aspectos podem interferir na viabilidade dos diferentes tipos de produção, como a existência de assistência técnica

qualificada (que também ainda carece de estudos mais aprofundados), instituições de apoio, clima, solo, canais de comercialização, entre outros.

Finalmente, é relevante também destacar os estudos que investigam as demandas do consumidor por produtos orgânicos, processados, diferenciados, e a viabilidade econômica desta diferenciação tanto para o consumidor, como para o produtor.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **Funções e medidas da ruralidade no desenvolvimento contemporâneo.** Texto para discussão n. 702, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Rio de Janeiro, RJ, 2000. 31 p.

ALCANTARA, R. L. C.; SOUZA, A. P. de O. Alternativas de mercado para a agricultura: a realidade dos produtos hortícolas orgânicos no Brasil. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão do agronegócio:** textos selecionados. São Carlos, SP, EdUFSCar, 2009. 465 p.

ALMEIDA, J. A.; FRANÇA, C. P. de A. **Associativismo.** Brasília: SENAR. 2004.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

AZEVEDO, P. F.; FAULIN, E. J. **Subsistemas baseados em confiança**: o caso da produção familiar de verduras. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/12/04O201.pdf.> Acesso em: 05/12/2010.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; GUANZIROLI, C.; SOUZA FILHO, H. M. de; Agricultura Familiar e Tecnologia no Brasil: características, desafios e obstáculos. In: CONGRESSO DA SOBER, 42. 2004, Cuiabá. **Anais...**Cuiabá: SOBER, 2004. v. 1. p. 1-20.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: BATALHA, Mário Otávio; FILHO, Hildo Meirelles de Souza, (Org.). **Gestão Integrada da Agricultura Familiar.** São Carlos, SP, EdUFSCar, 2005. 359 p.

BATALHA, M. O.; FILHO, H. M. de S. (Org**.). Gestão Integrada da Agricultura Familiar.** São Carlos, SP, EdUFSCar, 2005. 359 p.

BARROS, A. de J. P. de; LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990. 127 p.

BEVILÁQUA, B. C.; D IPOLITO, M.; SANTOS, P. V. D.; SOUSA. A. C. A. **Grupos e Cooperativas.** Curitiba: Documento Interno da EMATER, 2003.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness Cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Editora Pioneira, 2000. 428 p.

BIJMAN, J.; TON, G. *The role of producer organizations in the process of developing an integrated suplly chain; experiences from Quinoa Chain development in Bolivia*. In: BIJMAN, J.; OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J. H.; WIJNANDS, J. H. M.; WUBBEN, E. M. F. ***International agri-food chains and networks****: Management and organization.*2006, p. 97-111.

BRASIL. Lei n.º 11.326 de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. **Diário**

Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 25 de julho de 2006, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm,> Acesso em: 20/04/2011.

BUENO, N. P. Lógica da ação coletiva, instituições e crescimento econômico: uma resenha temática sobre a nova economia institucional. **Revista Economia**, Brasília, v. 5, n. 2, p. 361-420, jul-dez/2004.

BURT, R. S. **Structural holes:** the social structure of competition. Cambridge, MA: Havard University Press, 1992.

CAMARGO, F. P. de; CAMARGO, A. M. M. P. de; CAMARGO FILHO, W. P. Análise dos condicionantes da produção olerícola no Brasil, 1995-2006, e em São Paulo, 1995-2007. **Informações Econômicas**, SP, v. 40, n. 4, abr. 2010.

CAMPANHOLA, C.; SILVA, J. G. da. **O novo rural brasileiro**: uma análise estadual – sul, sudeste e centro-oeste. Jaguariúna, SP: Embrapa Meio Ambiente, 2000. 218 p.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A era da informação:** economia, sociedade e cultura – a sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2006. 190 p.

CLARO, D. P. O complexo agroindustrial das flores sob a ótica da Economia dos Custos de Transação. 1998. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1. 1998.

COASE, R. *The nature of firm*. **Economica**, New Series, v. 4, n. 16, November 1937, p. 386-405, 1937.

COE, N. M.; HESS, M. ***Global production network****: debates and challenges*. In: *Workshop of GPERG, University of Manchest*er, 2007.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo**. Caderno de Pesquisas**. n. 115 São Paulo: 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100157420020001000005&lng=en&nrm=iso&tlng=pt.> Acesso em: 18/09/2010.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Hortaliças**. Disponível em: <http://www.cnph.embrapa.br/paginas/hortalicas_em_numeros/hortalicas_em_numeros.htm>. Acesso em: 01/05/2011.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade**: Mercado, Estado e Organização. São Paulo: Editora Singular, 1997. 286 p.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção,** v. 6, n. 3, p. 147-161, dez/1999.

_____. *Consolidation, multinationalisation, and competition in Brazil: impacts on horticulture and dairy products systems.* ***Development Policy Review***, v. 4, n. 20, p. 441-457, 2002.

FONSECA, I.; VEIGA, S. M. **Cooperativismo**: uma revolução pacífica em ação. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001. 112 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas,** v. 35, n. 2. p. 57-63, 1995.

GOODMANN, D. E.; SORJ, B.; WILKINSON, J. Agroindústria, políticas públicas e estruturas sociais rurais**:** análises recentes sobre a agricultura brasileira. **Revista de Economia Política**, v. 5, n. 4, p. 31-55, 1985.

GRANDORI, A.; SODA, G. *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms.* ***Organizations studies****,* v. 2, n. 16, p. 183-214, 1995.

GUANZIROLI, C.; CARDIM, S. E. (Coord.). **Novo Retrato da Agricultura Familiar**: O Brasil redescoberto. Brasília: Projeto de Cooperação Técnica FAO/INCRA, fev/2000. 74 p. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/fao/pub3.html.>.

HESPANHOL, R. A. M. Mudança de Concepção das Políticas Públicas para o Campo Brasileiro: O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). **Revista Eletrônica de Geografia y Ciências Sociales**, v. XII, n. 270, 2008. Disponível em: <http://www.ub.es/geocrit/sn-270-79.htm>. Acesso em: 19/09/2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **CENSO AGROPECUÁRIO 2006**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006/agropecuario.pdf.> Acesso em: 19/09/2009.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA GRÁRIA – INCRA. Perguntas Frequentes. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=category&id=52&Itemid=83>. Acesso em: 05/03/2010.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA GRÁRIA – INCRA /FAO. **Diretrizes de Política Agrária e desenvolvimento Sustentável.** Resumo do Relatório Final Projeto UTF/BRA/036, segunda versão. Brasília, 1995.

INSTITUTO PARANAENSE DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL – (INSTITUTO EMATER). **Mapas da Região de Toledo – Paraná.** Curitiba, [2011]. 1 CD-ROM.

KAGEYAMA, Â. Desenvolvimento rural: conceito e medida. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 21, n. 3, p. 379-408, set./dez. 2004.

KOLLOCK, P. *Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation. **Annual Review of Sociology***, v. 24, 1998, p. 183-214.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1985.

LAR – COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR. **Relatório e balanço 2010**. Medianeira, 2011.

LEMOS, R. J. de; RICCIARDI, L. **Cooperativa, a empresa do século XXI**: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos. São Paulo: Editora LTr, 2000. 183 p.

LOURENZANI, A. E. B. **Condicionantes para inserção de pequenos produtores em canais de distribuição:** uma análise das ações coletivas. 218 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

LOURENZANI, A. E. B.; SILVA, A. L. Ações coletivas envolvendo pequenos produtores: da exclusão à inclusão nos mercados. In: XLIV Congresso da sociedade brasileira de economia rural, 2006. Fortaleza. **Anais…**Fortaleza. julho, 2006b.

_____. ***Systemic model of collective actions:*** *evidences from Brazilian agribusiness. V Research Workshop on Institutions and Organizations*. Gonçalves. 2010.

MACHADO, M. D. **Canais de distribuição para produtos da agricultura familiar:** um estudo em hortaliças. 190 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

MACHADO, M. D.; SILVA, A. L. da. Comercialização de produtos da agricultura familiar: uma análise exploratória no varejo. **IV JCEA -** Campo Grande, outubro, 2004.

MACHADO FILHO, C. P.; ZYLBERSZTAJN, D. **Ações coletivas** – o papel das associações de interesse privado no *agribusiness.* São Paulo, 1998. <http://www.fundacaofia.com.br/pensa/pdf/papers/ASSOC_NEI98.PDF.> Acesso em: 02/05/2011.

MENDES, J. T. G. M.; SALANEK FILHO, P. Cooperativas agropecuárias: Contribuição econômica, desafios e oportunidades. In: BRAUN, M. B. S.; ROCHA JÚNIOR, W. F. da; SILVA, C. L. da; STADUTO, J. A. R. (Org.) **Agronegócios e desenvolvimento regional**: reflexões sobre a competitividade das cadeias de produção paranaense. Cascavel: Edunioeste, 2007. 284 p.

MOREIRA, M. G. Olericultura. In: PARANÁ. Secretaria da Agricultura e Abastecimento (SEAB); Departamento de Economia Rural (DERAL). **Análise da conjuntura agropecuária safra 2010/2011.** Curitiba, out. 2010. Disponível em: <http://www.seab.pr.gov.br/arquivos/File/deral/prognosticos/olericultura_2010_11.pdf.> Acesso em: 04/12/2010.

MURDOCH, J. *Networks: a new paradigm of rural development. **Journal of Rural Studies***, n. 16, p. 407-419, 2000.

NASSAR, A. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Associações de interesse no agronegócio brasileiro: análise das estratégias coletivas. **Revista de Administração**, v. 39, n. 2, 2004.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. (Org.). **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos.** São Paulo: Editora Atlas S. A./PENSA, 2003. 365 p.

OCEPAR 40 ANOS: Construindo um cooperativismo mais forte e solidário. **Revista Paraná cooperativo**, Curitiba, n. 66, mar. 2011. Edição especial.

OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J. H.; BEERS, G. *Chain and Network Science: a research framework.* ***Journal on Chain and Network Science***. v. 1, n. 1, p. 1-6, 2001.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva.** Trad. Fábio Fernadez. São Paulo: Ed.USP, 1999. 205 p.

ORENSTEIN, L. **A estratégia da ação coletiva**. Rio de Janeiro: Editora Revan, 1998. 192 p.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB (2011). Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp.> Acesso em: 21/05/2011.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais – marcando mudanças no mundo de negócios. **Revista de Administração Pública**, nov-dez/1999.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia.** Rio de Janeiro: FGV, 1996.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do "indizível" ao "dizível". In: VON SIMSON, O. M. (org. e intr.). **Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil).** São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v. 5, p. 68-80, 1988.

RAMÍREZ, E.; BERDEGUÉ, J. *Acción coletiva y mejoras en las condiciones de vida de poblaciones rurales.* ***Fundo Mink'a de Chorlaví***. 2003. Disponível em: <http://www.fondominkachorlavi.org/ac/.> Acesso em: 16/05/2011.

RIBEIRO, E. **Avaliação preliminar da experiência de grupos organizados de cooperação de pequenos produtores de Minas Gerais**, Minas Gerais, 1993.

ROCHA JR., W. F. da. A Nova economia institucional revisitada**. Revista de economia e administração**. São Paulo. v. 3. n. 4. p. 301-319, out-dez/2004.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura:** a produção de pequena escala. 2008 162 p. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SCHMIDT, C. M. **Criação e apropriação de valor no sistema agroindustrial do vinho do Vale dos Vinhedos.** 2010. 170 p. Tese (Livre-Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

SCHNEIDER, S. **Agricultura familiar e industrialização**: Pluriatividade e descentralização industrial no Rio Grande do Sul. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. 205 p.

SEPULCRI, O.; TRENTO, E. J. **Redes de organizações para a comercialização de produtos e serviços da agricultura familiar.** Curitiba: Instituto Emater, 2009. 13 p.

STAATZ, J. M. ***Farmers' incentives to tare collective action via cooperatives****: a transaction cost approach*<http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/sr18/incentve.pdf>. Acesso em: 10/05/2011.

_____. 1987. *The structural characteristics of farmer cooperatives and their behavioral consequences. In Royer, J. S. (ed.),* ***Cooperative Theory:*** *New Approaches*, Service Report 18, Washington, DC: USDA Agricultural Cooperative Service, 33-60.

VEIGA, J. E. **Cidades imaginárias**: o Brasil é menos urbano do que se calcula. Campinas-SP: Autores Associados, 2002.

VEIGA, S. M.; RECH, D. **Associações**: como construir sociedades sem fins lucrativos. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. 128p.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WILLIAMSON, O. E. ***The economic institutions of capitalism***., New York: *The Free Press*, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. **A estrutura de governança e coordenação do *agribusiness*:** uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238f. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, U...

_____. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos (Org.). **Agronegócio cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa, MG: Suprema Gráfica e Editora Ltda, 2002. 305 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADAS AOS PRODUTORES DE HORTALIÇAS COOPERADOS DA LAR E ASSOCIADOS DA ACEMPRE.

Entrevista aplicada ao produtor associado/cooperado

Caracterização do Produtor Entrevistado

1 - Nome do entrevistado: Idade:
Município: Localidade:
Fone:

2 - Grau de instrução:
( ) fundamental incompleto ( ) Superior
( ) fundamental completo ( ) Especialização
( ) Médio incompleto ( ) Mestrado
( ) Médio completo ( ) Doutorado

3 - Condição de Posse da Terra e Ocupação do Solo
Própria:____ha Arrendada:____ha Outras:____ha (_____) Total:___ha

4 - Área da produção de hortaliças: ___ha Estufas: ____m²
Principais hortaliças cultivadas (% média dos últimos dois anos):
Tomate: Folhosas: Cenoura: Vagens:
Outras:

5 - Quantos anos atua na atividade agrícola:___

6 - Há quanto tempo é associado à ACEMPRE / LAR? ____ anos
Há intenção de continuar? ( ) sim ( ) não, por que?_____

7 - Número de dependentes da renda da família:	
8 - Número de pessoas da família que trabalham na propriedade / atividade agrícola:_____	Após o ingresso na ACEMPRE / LAR, este número: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) é igual
9 - Emprega trabalhador permanente ( ) não ( )sim, quantos: _____	Após o ingresso na ACEMPRE / LAR, este número: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) é igual
10- Emprega trabalhador temporário ( ) não ( )sim, quantos: _____	Após o ingresso na ACEMPRE / LAR, este número: ( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) é igual
11- Por que diminuiu: ( ) diminuiu a área produtiva. Por que aumentou ( ) aumentou a área ( ) ingressou em atividade mais intensiva Outra razão: _____	

RENDA

12 - De onde vem a renda da família?
( ) agricultura ( ) pecuária ( ) aposentadoria ( ) bolsa (governo)
( ) salário de atividade realizada fora da propriedade, de qual setor, qual:
( ) educação ( ) serviço / comércio ( ) indústria ( ) de outra fonte, qual:

13 - Em termos de renda, qual a principal atividade na propriedade rural: _____
a) Quanto que esta atividade participa da renda total da propriedade?
( ) até 25% ( ) de 26% a 50% ( ) de 51% a 75% ( ) acima de 75%

b) qual a contribuição da produção de **hortaliças** (em porcentagem) na renda total da propriedade?
( ) até 25% ( ) de 26% a 50% ( ) de 51% a 75% ( ) acima de 75%

Estima quantos salários mínimos (média mensal):_____

c) Como era antes de ingressar na associação:

( ) inexistente ( ) até 25% ( ) de 26% a 50% ( ) de 51% a 75% ( ) acima de 75%

14 - Comparativamente ao período anterior ao seu ingresso na ACEMPRE / LAR, você analisa que a sua renda na atividade agropecuária:
( ) piorou:_____% ( ) continua igual ( ) melhorou:____% ( ) não sabe avaliar

15 - **Investimento e custeio** na atividade agrícola

A - O **custeio** da produção de hortaliças é realizado por meio de:
( ) crédito rural ( ) assoc. / coop. ( ) fundo rotativo ( ) rec. próprios

Eventual		Todas as safras	

Utilizava antes do ingresso ao grupo?_____

B - Após o ingresso na Acempre / LAR realizou algum **investimento** na atividade rural?
( ) não
( ) sim, quais?_____

C - Qual é a fonte de recursos para os investimentos:
( ) PRONAF /Crédito Rural ( ) Assoc./ Coop. ( ) Itaipu ( ) Prefeitura ( ) Próprios ( ) ( ) PR 12 Meses
( ) Outros, quais:_____

D - Tem outros investimentos programados para a sua propriedade nos próximos anos (2012/13)?
( ) não ( ) sim quais:_____

16 - Qual o principal motivo que levou você a participar da Associação / Cooperativa?

17 - Em sua opinião quais as vantagens de ser associado à ACEMPRE / LAR:

	Muito Importante 5	4	3	2	**Sem importância** 1
a. Libera o agricultor de custos e tempo dispensado para comercialização (entregas, embalagem)					
b. Garantia de comercialização					
c. Aumentar o volume de vendas					
d. Possibilidade de diversificar a produção					
e. Custo de insumos					
f. Preços pagos pela produção					
g. Facilitar o acesso às políticas públicas					
h. Atualização tecnológica					
i. Troca de experiências					
j. Certificação da produção					
k.					

18- Resolve suas dúvidas técnicas na atividade agrícola com quem:

( ) CAPA	( ) Prefeitura	( ) Cooperativa / Associação
( ) Emater	( ) Vizinhos	( ) Rádio / Televisão
( ) Internet	( ) Biolabore	( ) Outros:_____

A - Qual foi a última vez que a propriedade recebeu a visita de um técnico?

( ) nessa semana ( ) semana passada ( ) mês passado ( ) semestre passado ( ) ano passado ( ) não me recordo
B - Marque com um 'X' a sua concordância ou discordância com relação à afirmativa abaixo, sendo: 1 'discordo totalmente'; 2 'discordo'; 3 'indiferente'; 4 'concordo'; e 5 'concordo muito' 'O técnico me ajuda muito. Ele tem um papel importante na minha propriedade'. ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
C - Após sua participação na ACEMPRE / LAR a assistência técnica: ( ) não mudou ( ) piorou ( ) melhorou

19 - Na sua percepção a sua participação na associação / cooperativa contribuíram com as mudanças relacionadas a seguir:
a. Área da propriedade: ( ) maior ( ) igual ( ) menor
b. N. cômodos da casa: ( ) maior ( ) igual ( ) menor
Aquisição / substituição de: ( ) TV ( ) Computador ( ) fone / celular ( ) geladeira / freezer ( ) fogão ( ) carro / moto ( ) condicionador de ar
c. Estudo para os filhos: ( ) melhor ( ) igual ( ) pior
d. Convivência social: ( ) melhor ( ) igual ( ) pior
e. Saúde da família: ( ) melhor ( ) igual ( ) pior
f. Satisfação em viver na propriedade rural: ( ) melhor ( ) igual ( ) pior

20 - Quais as desvantagens de participar da associação / cooperativa?

	Muito Importante 5	4	3	2	Sem importância 1
a. Custo elevado de manutenção para o associado em relação aos benefícios obtidos					
b. Preços pagos abaixo do mercado					
c. Demora no pagamento					
d. Problemas relacionados a classificação ou devolução dos seus produtos					
e. Falta de transparência na gestão da associação					
f. Grupo muito heterogênio					
g. Comportamento oportunista de outros associados					
h.					

21 – Existe outra desvantagem que gostaria de mencionar?

22 - Com relação a comercialização da produção de hortaliças (% do valor comercializado) como é distribuída:

	Nos dois últimos anos (%)	Antes de ingressar na ACEMPRE
ACEMPRE / LAR		
Restaurantes		
Supermercados		
Feiras		
Intermediários		
PAA / PNAE		
CEASA		
Outros		

23 - E quanto às contrapartidas, que a ASSOCIAÇÃO OU COOPERATIVA exige:
( ) exclusividade de suprimento ( ) vol.: _____ ( ) periodicidade/freqüência: _____
( ) qualidade produto: _____ ( ) atendimento a determinados padrões de:
( ) manejo/produção, quais: _____
( ) beneficiamento, quais: _____
( ) acondicionamento produto, quais: _____
( ) logística, quais: _____
( ) não há nenhum tipo de exigência por parte do comprador.

24 - **CONTRATOS**
a. Considerando o seu principal comprador, o pagamento da produção costuma ser feito?

( ) a vista ( ) não existe contrato formal [vá para **24 d**]

( ) por compromisso formal (contrato)

b. Que aspectos são estabelecidos nos contratos?

( ) duração ( ) preço ( ) formas de manejo ( ) atendimento a padrões pré-estabelecidos de produto e processo ( ) prazo de entrega ( ) padrões de limpeza ( ) padrões sanitários
( ) logística ( ) penalidades financeiras explicitas
( ) outros, quais: _____

c. Com o que o comprador se compromete ('pacote de benefícios cedido ao produtor rural'):
( ) mudas ( ) adubo, fertilizantes ( ) acompanhamento técnico ( ) transferência de conhecimento ( ) antecipação pagamento ( ) pagamento preço *premium*, quantos %: _____.
Você costuma se beneficiar desta bonificação: ( ) não, eu nunca recebi? ( ) sim, desde quando.
_____

( ) outras contrapartidas do comprador, quais:

( ) em nada, eu não recebo nenhuma espécie de ajuda do meu principal comprador.

d. Eventuais perdas relacionadas ao produto são divididas como?

25 - Realiza algum tipo de **agregação de valor** às hortaliças? ( ) não ( ) sim

Caso positivo: ( ) individualmente ( ) através da ACEMPRE / LAR

Como é realizado:
classificação ( ); embalagem ( ); processamento mínimo ( ); beneficiamento ( );
uso de marca ( ); certificação orgânica ( ) _____( )

Qual o percentual de valor agregado (estimativa)?

26 - Obtém benefícios na aquisição de insumos por meio de compra conjunta?
( ) não ( ) sim

Quais? ( ) acesso a produtos normalmente não disponíveis no mercado
( ) preços mais baixos, quanto:_____%
( ) qualidade dos insumos
( ) outros. Qual:_____

27 - Com relação à marca ACEMPRE / LAR como percebe a interferência desta na comercialização dos seus produtos?
( ) negativa ( ) indiferente ( ) positiva ( ) não sabe

Quais os benefícios observados?
( ) aumenta o volume de vendas no mercado local

( ) possibilita venda por um preço maior
( ) facilita o acesso a outros mercados
( ) não interfere na comercialização( ) outros, qual:_____

Planejamento (compromisso e confiança)

28 - Quem toma a decisão sobre o que plantar (espécies/variedades), quanto plantar (ha), como plantar (orgânico, estufa...) e quando produzir (época)?
( ) agricultor associado
( ) técnico
( ) planejamento conjunto via associação. Neste caso você segue a programação ajustada? ( )sim ( ) não, por que?_____

29 - Marque um " X" com relação às afirmativas abaixo, sendo:

1-discordo totalmente; 2 – discordo; 3- indiferente; 4- concordo; 5- concordo totalmente

a) Costumo participar das reuniões e assembléias da ACEMPRE.
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

b) Sou informado com antecedência dos assuntos a serem tratados nas reuniões.
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

c) Existe o mesmo nível de comprometimento por parte dos demais produtores integrantes da associação. (por ex. quando uma inovação é proposta)
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

d) Alguns associados / cooperados têm mais benefícios que outros.
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
Caso concorde: Por que isso ocorre?

30 - O que poderia ser alterado no seu negócio para que sua posição melhore em relação à comercialização? Quais as dificuldades para que isso ocorra?

31 - Qual a sua sugestão para que a ACEMPRE/LAR proporcione melhores resultados para os produtores de hortaliças associados?

Fonte: Adaptado de Lourenzani (2006)

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADO A PRODUTORES QUE DEIXARAM SAÍRAM DA ACEMPRE

Entrevista aplicada ao produtor QUE DEIXOU A ASSOCIAÇÃO / COOP.

1) Nome do entrevistado: Idade:
Município: Localidade:
Fone:

2) Grau de instrução:
( ) fundamental incompleto ( ) Superior
( ) fundamental completo ( ) Especialização
( ) Médio incompleto ( ) Mestrado
( ) Médio completo ( ) Doutorado

3) Condição de Posse da Terra e Ocupação do Solo
Própria:____ha Arrendada:____ha Outras:____ha (_____) Total:___ha

4) Quantos anos atua na atividade agrícola:___

5) Quantos anos foi associado à ACEMPRE? ____ anos Há quanto tempo saiu:_____

6) Número de pessoas que trabalham na propriedade / atividade agrícola:_____

7) De onde vem a renda da família?
( ) agricultura ( ) pecuária ( ) aposentadoria
( ) salário de atividade realizada fora da propriedade, de qual setor, qual:
( ) educação ( ) serviço / comércio ( ) indústria ( ) de outra fonte, qual:

8) Em termos de renda, qual a principal atividade na propriedade rural: _____
A - Quanto que esta atividade participa da renda total da propriedade?
( ) até 25% ( ) de 26% a 50% ( ) de 51% a 75% ( ) acima de 75%
B - qual a contribuição da produção de **hortaliças** (em porcentagem) na renda total da propriedade?
( ) até 25% ( ) de 26% a 50% ( ) de 51% a 75% ( ) acima de 75%

9) Área da produção de hortaliças: ___ha Estufas: ____m²
Principais hortaliças cultivadas (média dos últimos dois anos) (%):
Tomate: Folhosas: Cenoura: Vagens:
Outras:

10) Qual o principal motivo que levou você a participar da Associação?

11) Em sua opinião quais foram as vantagens obtidas com sua participação na ACEMPRE:

	Muito Importante				**Sem importância**
	5	4	3	2	1
Possibilidade de diversificar a produção					
Custo de insumos					
Aumentar o volume de vendas					
Garantia de comercialização					
Preços pagos pela produção					
Facilitar o acesso à políticas públicas					
Assessoria técnica					
Atualização tecnológica					
Troca de experiências					
Marca / Selo					
Classificação / Embalagem da produção					
Processamento mínimo dos produtos					
Certificação da produção					
Planejamento da produção de hortaliças					

12) Quais motivos o levaram a sair da associação / cooperativa?

13) Na sua opinião quais as desvantagens de participar da associação?

	Muito Importante				Sem importância
	5	4	3	2	1
Tratamento privilegiado para alguns associados					
Custo elevado de manutenção para o associado em relação aos benefícios obtidos					
Preços pagos abaixo do mercado					
Problemas relacionados a classificação dos seus produtos					
Comportamento oportunista de outros associados					
Falta de transparência na gestão da associação					

14 - Após sua saída da associação / cooperativa os volumes comercializados de hortaliças:
( ) diminuíram, quanto:___ %
( ) continuaram iguais
( ) aumentaram, quanto: ____%

15 - E a renda com a produção de hortaliças:

APÊNDICE C – MODELO DE CONTRATOS ESTABELECIDOS ENTRE A LAR E ASSOCIADOS PRODUTORES E HORTALIÇAS

CONTRATO DE PARCERIA PARA ENTREGA DE PRODUÇÃO DE BRÓCOLIS

Que entre si celebram, de um lado Sr. **xxxxxxxxxxxxxxx** Portador do RG N° xxxxxxxxxxx e CPF xxxxxxxxxxxxxx, residente e domiciliado na Linha xxxxxxxxxx, Município de Santa Helena - Pr, doravante designado por PRODUTOR e **COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR**, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no C.N.P.J. nº xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, com sede à Av. Brasília, 1220, em Medianeira/Pr., neste ato representada por seus procuradores abaixo-assinados, doravante denominada de CONTRATANTE, sob as seguintes condições:

1) **DO OBJETO**: Contratação de produção agrícola resultante do plantio integrado de brócolis, característica cabeça única.
2) **DO FORNECIMENTO DE INSUMOS**: A contratante entregará ao produtor contratado a quantidade de insumos necessários para realizar o plantio e, bom manejo da área contratada.
3) **DO PAGAMENTO DOS INSUMOS**: Os insumos poderão ser pagos na modalidade à vista ou a prazo, com vencimento para colheita, ou seja, quando da entrega da produção relativa à área contratada.
4) **DO FORNECIMENTO DAS MUDAS**: O produtor adquire o substrato e as sementes de brócolis na Cooperativa Lar e repassará ao produtor de mudas, Sr. xxxxxxxxxxxx o qual terá responsabilidade de produzir a quantidade solicitada para área contratada, respeitando prazo determinado pelo assessor técnico da contratante.
5) **DO PAGAMENTO DAS MUDAS**: A Cooperativa Agroindustrial Lar comprará as mudas do produtor Dimer Isoton, e venderá as mesmas aos produtores de brócolis. As mudas terão custo unitário de R$36,10 cada 1.000 (mil) mudas (milheiro) pelo serviço de produção. O pagamento será feito pelo produtor à Cooperativa Agroindustrial Lar, através de emissão de nota fiscal de venda de mercadoria, a ser pago a vista, ou a prazo no período da colheita e entrega da produção na Unidade Industrial de Vegetais. Débito este que terá o reconhecimento do produtor através de documento específico, com cópia a disposição do funcionário da balança da Unidade Industrial de Vegetais para lançamento das mudas no sistema.
6) **DO PLANTIO**: O produtor efetuará o transplante de 5,0 ha, distribuídos, conforme orientação técnica da seguinte forma: 2,0 ha dia 21/03/11, 2,0 ha dia 04/04/11 e 1,0 ha dia 09/05/11.
7) **DA CONDUÇÃO**: A lavoura deverá ser tratada contra ataque de pragas e doenças, seguindo orientação do assessor técnico, devendo realizar a quantidade de aplicações necessária para obter bom controle, de forma a preservar a sanidade das plantas e das cabeças, (flores).
8) **RESPEITO AO MEIO AMBIENTE:** Será de responsabilidade do produtor seguir as normas da legislação ambiental.
9) **DA PRODUÇÃO**: O produtor ficará obrigado a entregar à contratante, toda a produção da safra realizada na área contratada, conforme cláusula três.
10) **DA COLHEITA**: É de responsabilidade do produtor organizar a colheita. Evitar que o produto (cabeças) tenha danos mecânicos, folhas, excesso de talos e cabeças passadas do ponto ideal de colheita. O inicio da colheita será determinado pelo Assessor técnico da Unidade Industrial de Vegetais – Lar, sempre observando o ponto ideal da colheita. Independente da umidade que estiver no solo, uma vez que o produto esteja no ponto recomendado para colheita, esta deverá ser realizada. A não aceitação desta condição por parte do produtor poderá acarretar no descarte parcial ou total da lavoura, sem que haja indenização. Principalmente se o produto estiver passado do ponto ideal para ser industrializado, ou venha comprometer a seqüência da colheita. O pagamento referente os serviços de colheita é de responsabilidade do produtor.

11) DA CLASSIFICAÇÃO: Classificação – Será retirada da carga uma caixa do produto de forma aleatória pelo técnico (a) do setor de controle de qualidade, o qual efetuará a pesagem do produto e procederá a inspeção. Os descontos serão aplicados sempre que ocorrer excesso de talo, presença de insetos, podridão, folhas, sujidades e cabeças passadas do ponto correto para colheita. Não incidirá descontos em função de o produto apresentar coloração diferente do padrão, ocasionado por oscilação de temperatura.

12) DO TRANSPORTE: O frete será por conta do produtor. O produtor deverá acompanhar a formação da carga e exigir do transportador o acondicionamento correto das caixas. A carga deverá ser transportada com nota de produtor rural. O produto deve ser encaminhado a Unidade Industrial de vegetais em Itaipulândia, tão logo a carga seja concluída. Em casos em que as estradas não oferecem condições para transitar com veículos de carga, principalmente em dias chuvosos, e ocorrer perdas de produto por esse motivo, a contratada não se responsabiliza por esses prejuízos.

13) DA DEFINIÇÃO DO PESO LÍQUIDO: Para registro do peso será considerado aquele identificado na balança da contratante, livre dos descontos que incidirão por conta da classificação do produto, em conformidade com a cláusula sete deste contrato.

14) DO PREÇO: O preço pago ao produto será de R$980,00 (novecentos e oitenta reais) por Tonelada após a aplicação dos descontos resultantes da classificação do produto.

15) DO PAGAMENTO: O pagamento será efetuado após cinco (cinco dias) a contar da data da entrega da produção na Unidade Industrial de Vegetais.

16) TRIBUTOS: O valor do FUNRURAL incidente sobre a produção, será de responsabilidade do contratado.

17) OBRIGAÇÕES DO CONTRATADO (PRODUTOR):

- Arcar com todos os custos operacionais desde o plantio até a colheita da área objeto deste contrato;
- Adubar a referida lavoura conforme necessidade (análise de solo) buscando o máximo de produção;
- Fazer adubação em cobertura conforme a recomendação técnica.
- Realizar a aplicação dos Herbicidas ou capinas necessários para que a cultura se desenvolva livre de competição por ervas daninhas;
- Realizar aplicações de inseticidas e fungicidas quantas vezes forem necessárias para o devido controle de pragas e doenças;
- Conduzir a área objeto deste contrato com alta tecnologia, utilizando-se das técnicas necessárias para obtenção da maior produtividade possível;
- Permitir que o Assessor Técnico da Unidade Industrial de Vegetais – Lar realize vistorias na área contratada, sempre que for necessário;
- Seguir rigorosamente, todas as orientações repassadas pelo Assessor Técnico.
- Zelar as bandejas nas quais são produzidas e transportadas as mudas, em casos de danificação ou perda das mesmas será cobrado do produtor o valor de R$ 7,00 (sete reais) por bandeja.
- Zelar e manter limpas as caixas utilizadas para transportar as cabeças de brócolis, em casos de danificação ou perda das mesmas será cobrado do produtor o valor de R$ 60,00 (sessenta reais) por caixa.

18) DA NÃO UTILIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA OU TRABALHO INFANTIL

O presente contrato será desenvolvido pelo produtor com os compromissos de não utilização de mão de obra ou trabalho infantil ou de adolescentes menores de dezoito anos de idade ou ainda, de mão de obra de menores de dezoito anos em atividades perigosas ou insalubres, sob pena de constatada a infração ter por rescindido o contrato e responder pelas penalidades legais cabíveis.

19) OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE (COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR):

- Receber toda produção da lavoura contratada, de acordo com a cláusula terceira;
- Autorizar a colheita sempre que a lavoura atingir o ciclo ideal, não permitindo que o produto venha perder qualidade por ultrapassar o ponto ideal de colheita;
- Negociar valor de indenização da lavoura contratada, total ou parcial, caso a indústria venha ter problemas técnicos que impeça à industrialização e consequentemente a perda da produção;
- Garantir assistência técnica de qualidade ao contratado;
- Vistoriar constantemente a Unidade Produtora de mudas, garantindo ao produtor mudas de excelente qualidade.

20) FORO DE DISCUSSÃO – Dúvidas decorrentes do perante instrumento serão esclarecidas perante o Foro da Comarca de Medianeira - Pr.

ITAIPULANDIA/PR., ----DE FEVEREIRO DE 2011.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxx	**COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR**
1) TESTEMUNHA	**2) TESTEMUNHA**

APÊNDICE D – CUSTOS DE PRODUÇÃO DE HORTALIÇAS E SOJA NA REGIÃO OESTE DO PARANÁ

CUSTO DE PRODUÇÃO DE 1 HECTARE DE CENOURA – 2011- SISTEMA COOPERADOS DA LAR

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO (R$)	VALOR TOTAL (R$)
SEMENTES (BALDE) híbrida Juliana	1,0	2.000,00	2.000,00
ADUBO (SC)	20,0	45,50	910,00
NITRATO DE CÁLCIO	4,0	75,00	300,00
CLORETO DE K (SC)	6,0	63,40	380,40
SULFATO DE AMÔNIA (SC)	8,0	37,84	302,72
ADUBO FOLIAR	3,0	30,00	90,00
BÓRAX (KG)	50,0	1,50	75,00
FUNGICIDA	3,0	76,00	228,00
INSETICIDA	1,0	36,43	36,43
HERBICIDA	4,0	97,75	391,00
ÓLEO VEGETAL (LT)	1,0	8,16	8,16
ESTERCO (TON)	3,0	60,00	180,00
SUB TOTAL			**4.901,71**
DESBASTE (dias)	20	40,00	800,00
SUBSOLAGEM	1,00	70,00	70,00
GRADAGEM	1,00	70,00	70,00
FORMAÇÃO DE CANTEIROS	2,00	70,00	140,00
PLANTIO	2,00	70,00	140,00
APL. DE ADUBO NA BASE	5,00	40,00	200,00
APL. DE ADUBO EM COBERTURA	6,00	40,00	240,00
APL. DE ESTERCO	4,00	40,00	160,00
CAPINAS	6,00	40,00	240,00
APL. DE DEFENSIVOS	5,00	40,00	200,00
IRRIGAÇÃO			300,00
COLHEITA	40,00	40,00	1.600,00
TRANSPORTE			800,00
SUB TOTAL			**4.960,00**
TOTAL CUSTO			**9861,00**
RECEITAS			
PRODUÇÃO LIQUIDA TON.	**35**	500,00	**17.500,00**
RESULTADO LÍQUIDO			**7.639,00**

Fonte: LAR (2011).

CUSTO DE PRODUÇÃO DE 1 HECTARE DE COUVE FLOR - 2011
SISTEMA COOPERADOS LAR

DESCRIÇÃO	**QUANT.**	**VALOR UN.(R$)**	**VALOR TOTAL (R$)**
SEMENTES (unidades)	25000	0,032	800,00
SUBSTRATO (SC)	11,0	14,70	161,70
ADUBO (SC)	20,0	45,50	910,00
NITRATO DE CÁLCIO	4,0	75,00	300,00
CLORETO DE K (SC)	6,0	63,40	380,40
SULFATO DE AMÔNIA (SC)	7,0	37,84	264,88
CAB. 105 (GL)	1,0	32,40	32,40
HORTIPLUS	4,0	34,00	136,00
BÓRAX (KG)	60,0	1,50	90,00
FUNG. RIDOMIL (KG)	1,0	71,32	71,32
FUNG. DITHANE (KG)	5,0	23,85	119,25
FUNG. RECOP (KG)	5,0	19,00	95,00
INS. ATABRON (LT)	1,0	40,00	40,00
INS. TRACER L	0,3	500,00	150,00
INS. CONNECT (LT)	1,0	25,26	25,26
ÓLEO VEGETAL (LT)	2,0	8,16	16,32
ESTERCO (TON)	3,0	60,00	180,00
SUB TOTAL			**3.772,53**
OPERAÇÕES			
FORMAÇÃO DE MUDAS	25.000	0,035	875,00
SUBSOLAGEM	1,00	70,00	70,00
GRADAGEM	1,00	70,00	70,00
SULCAMENTO (T.A)	1,00	70,00	70,00
TRANSPLANTE	10,00	40,00	400,00
APL. DE ADUBBO NA BASE	2,00	40,00	80,00
APL. DE AD. EM COB.	3,00	40,00	120,00
APL. DE ESTERCO	2,00	40,00	80,00
CAPINAS	6,00	40,00	240,00
APL. DE DEFENSIVOS	8,00	40,00	320,00
IRRIGAÇÃO			250,00
COLHEITA	20,00	40,00	800,00
TRANSPORTE			800,00
SUB TOTAL			**4.175,00**
TOTAL CUSTO			**7947,53**
RECEITAS			
PROD. LIQUIDA - TON.	**18**	**700,00**	**12.600,00**
RESULTADO LÍQUIDO			**4.652,47**

Fonte: LAR (2011).

CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO DE 1 HECTARE DE BRÓCOLIS – 2011 – SISTEMA COOPERADOS LAR

INSUMOS

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO (R$)	VALOR TOTAL (R$)
SEMENTES - envelopes	26,0	**34,74**	903,24
NUTRISSOLO (pacote)	1,0	**23,57**	23,57
SUBSTRATO (SC)	11,0	**14,70**	161,70
ADUBO 4-14-8 (SC)	18,0	**45,00**	810,00
SULFATO DE AMÔNIA	8,0	**36,19**	289,52
CLORETO DE POTÁSSIO	6,0	**58,37**	350,22
BORO GRANULADO	50,0	**1,50**	75,00
ADUB. FOLIAR HORT. BORO	3,0	**44,35**	133,05
ADUB. FOLIAR HORT. CÁLCIO	3,0	**25,74**	77,22
ADUB. FOLIAR HORT. ATIVADOR	1,0	**36,62**	36,62
FUNG. RIDOMIL (KG)	1,0	**66,42**	66,42
FUNG. DITHANE (KG)	5,0	**23,85**	119,25
FUNG. RECOP (KG)	5,0	**18,00**	90,00
INSET. CONECT	1,0	**31,10**	31,10
INSET. ATABRON (LT)	1,0	**46,80**	46,80
INSET. TRACER	0,3	**622,69**	186,81
INSET. LANATE	2,0	**15,60**	31,20
INSET. ACTARA	2,0	**21,46**	42,92
ÓLEO VEGETAL (LT)	3,0	**8,17**	24,51
ESTERCO DE FRANGO (TON)	4,0	**60,00**	240,00
SUB. TOTAL			**3.739,15**
OPERAÇÕES			
FORMAÇÃO DE MUDAS - UN.	26.000	**0,035**	910,00
SUBSOLAGEM	1,00	**70,00**	70,00
GRADAGEM	1,00	**70,00**	70,00
SULCAMENTO (TRAÇÃO ANIMAL)	2,00	**40,00**	80,00
TRANSPLANTE	10,00	**40,00**	400,00
APL. DE ADUBO NA BASE	2,00	**40,00**	80,00
APL. DE ADUBO EM COBERTURA	3,00	**40,00**	120,00
APL. DE ESTERCO	2,00	**40,00**	80,00
CAPINAS	6,00	**40,00**	240,00
APL. DE DEFENSIVOS	4,00	**40,00**	160,00
IRRIGAÇÃO	1,00	**200,00**	200,00
COLHEITA	15,00	**40,00**	600,00
TRANSPORTE	6,00	**100,00**	600,00
SUB. TOTAL			**3.610,00**
CUSTO TOTAL			**7.349,15**
PRODUÇÃO ESTIMADA EM TON.	**13**	**980,00**	**12.740,00**
LUCRO LÍQUIDO			**5.390,85**

Fonte: LAR (2011).

CUSTO DE PRODUÇÃO DE UM HECTARE DE SOJA – TECNOLOGIA MÉDIA UTILIZADA NA REGIÃO OESTE DO PARANÁ

CUSTO DE

	SOJA TRADICIONAL		SOJA TRANSGÊNICA	
INSUMOS	**R$/ha**	**%**	**R$/ha**	**%**
Sementes [1]	R$ 97,04	10,98%	R$ 142,44	16,29%
Inoculante[2]	R$ 3,08	0,35%	R$ 4,20	0,48%
Fungicida Semente[2]	R$ 0,00	0,00%	R$ 0,00	0,00%
Inseticida Semente[2]	R$ 0,00	0,00%	R$ 0,00	0,00%
Adubação Base[3]	R$ 281,00	31,79%	R$ 281,00	32,13%
Herbicida Dessecação (4)	R$ 20,18	2,28%	R$ 20,18	2,31%
Herbicidas Pós (5)	R$ 127,93	14,47%	R$ 71,93	8,23%
Inseticidas (6)	R$ 29,67	3,36%	R$ 29,68	3,39%
Fungicidas (7)	R$ 71,93	8,14%	R$ 71,93	8,23%
Micronutrientes (Glutamin Como)	R$ 14,13	1,60%	R$ 14,13	1,62%
Total Insumos	R$ 644,96	72,96%	R$ 635,49	72,67%
OPERAÇÕES				
Tratamento de sementes	R$ 2,00	0,23%	R$ 2,00	0,23%
Dessecação	R$ 10,00	1,13%	R$ 10,00	1,14%
Transporte interno Insumos	R$ 15,00	1,70%	R$ 15,00	1,72%
Plantio	R$ 40,00	4,53%	R$ 40,00	4,57%
Aplicação Inseticidas(3 x)	R$ 30,00	3,39%	R$ 30,00	3,43%
Aplicação Herbicidas(2 x)	R$ 20,00	2,26%	R$ 20,00	2,29%
Aplicação Fungicidas (2 x)	R$ 20,00	2,26%	R$ 20,00	2,29%
Colheita	R$ 90,00	10,18%	R$ 90,00	10,29%
Transporte Interno Produção	R$ 12,00	1,36%	R$ 12,00	1,37%
Total Operações	R$ 239,00	27,04%	R$ 239,00	27,33%
Total Geral	R$ 883,96	100,00%	R$ 874,49	100,00%

Fonte: EMATER/COOPAVEL, 2011

Custos de produção de olerícolas em sistema de produção orgânico
Ano referência 2004/2005. Dados corrigidos para valores praticados em 2010/2011

Cultura	Unidade	CUSTO/ UN	PROD	VALOR VENDA	RECEITA	CUSTO	MARGEM LÍQ
		R$	un/m2	R$/un	R$/m2	R$/m2	R$/m2
ALFACE INV.	cb	0,20	6,00	0,70	4,20	1,20	3,00
ALFACE VERÃO	cb	0,20	5,00	0,70	3,50	1,00	2,50
BRÓCOLI INV.	mç	0,50	2,00	2,00	4,00	1,00	3,00
BRÓCOLI VERÃO	mç	0,60	2,00	2,00	4,00	1,20	2,80
CENOURA	Kg	0,20	2,40	0,80	1,92	0,48	1,44
COUVE-FLOR	cb	0,60	2,00	2,00	4,00	1,20	2,80
FEIJÃO-VAGEM	kg	1,00	1,50	3,00	4,50	1,50	3,00
PEPINO CONS.	Kg	0,70	2,00	2,50	5,00	1,40	3,60
RABANETE	kg	0,60	1,50	1,50	2,25	0,90	1,35
TOMATE	kg	1,14	3,25	2,00	6,50	3,80	2,70

Fonte: Projeto Redes de Referência da Agricultura Familiar (2011).